



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Liiketoimintasuunnitelma elintarvikealan yritykselle

Güzel, Deniss

Hirvilahti, Susanna

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Liiketoimintasuunnitelma elintarvikealan yritykselle

Güzel Deniss
Hirvilahti Susanna
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Güzel Deniss, Hirvilahti Susanna

Liiketoimintasuunnitelma elintarvikealan yritykselle

Vuosi

2014

Sivumäärä

53

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajan elintarvikealan yritykselle, joka sijaitsee Bahrainin kuningaskunnassa. Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu englanniksi paikallisia osakkaita ja rahoittajia varten. Käytännön osuudessa selvitettiin markkinoiden nykytilanne sekä niiden tulevaisuuden näkymät. Saimme myös paljon arvokasta ja yksityiskohtaista tietoa markkinoihin liittyen toimeksiantajalta ja hänen yhteistyökumppaneiltaan, jota käytimme liiketoimintasuunnitelmaa työstäessä. Tämän jälkeen selvitettiin yrityksen mahdollisuudet menestyä markkinoilla tarkkailemalla kilpailuympäristöä. Lopuksi teimme taloudelliset laskelmat ja yhteenvedon arvioidaksemme yrityksen mahdollista menestymistä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perusteellisen liiketoimintasuunnitelman luomista, rakennetta ja sisältöä. Tarkoituksena on perehdyttää lukija liiketoiminnan eri mekanismeihin, niiden vaikutuksiin ja hyödyntämismahdollisuuksiin. Se painottui analyyseihin, strategiaan ja taloudellisiin tietoihin. Strategia-analyyseissa kävimme läpi nykytila-, SWOT-, asiakas-, kilpailija-, markkina- ja ympäristöanalyysin. Näiden perusteella pystyimme hahmottamaan toimeksiantajan yrityksen strategisen suuntauksen. Riskianalyyseissä pohdimme yritykselle vaihtoehtoja, kuinka he voivat välttää tai minimoida yleisimmät riskit, joita heihin saattaa tulevaisuudessa kohdistua. Strategiassa otimme huomioon yrityksen yleisen strategian ja sen lisäksi markkinointistrategian. Tulos- ja taselaskelmissa keskityimme tärkeimpiin tunnuslukuihin ja näytämme yksinkertaisen pohjan, jota yritys voi käyttää toimintojensa kirjaamiseen.

Tuloksena toimeksiantajalle saatiin liiketoimintasuunnitelma, joka antaa yritykselle, osakkaille ja rahoittajille realistisen kuvan markkinatilanteesta ja -mahdollisuuksista. Näkymät yrityksen menestymiselle ovat erittäin positiiviset. Teoriaosuus on kattava ja selkeä kokonaisuus, jota niin yritystä perustavat kuin kehittämistä suunnittelevat voivat hyödyntää.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan suunnittelu, liiketoiminnan kehittäminen

Güzel Deniss, Hirvilahti Susanna

A business plan for a company operating in food industry

Year	2014	Pages	53
------	------	-------	----

The aim for this thesis was to create a practical business plan for the clients company which is located in the Kingdom of Bahrain. The business plan is written in English for the local shareholders and financiers. In the practical section we studied the current situation and the future scenario of the markets. We also acquired a lot of valuable and detailed knowledge of the markets from the client and his partners. After that we determined the possibilities for the company to thrive by observing the competitive environment. Finally we made a financial projection and a project overview to evaluate possible success.

The theoretical section of the thesis consists of a thorough assessment of the creative and structural contents of a business plan. The objective here was to introduce the reader to different mechanisms of a business their effects and their potential. It was concentrated on analyses, strategy and financial projections. Analyses consisted of the current situation, SWOT, customer, competitor, market and environment analyses. These helped us form a strategic direction for the client. In the risk analysis we considered different possibilities for the company to avoid or minimize the most common future risks. The strategy consisted of the company's general strategy and marketing strategy. In the financial projections we focused on the main key figures and presented a basic financial statement template.

As a result a business plan was created which gives the company, shareholders and financiers a realistic image of the current market situation and possibilities. The future outlook turned out to be very positive. The theoretical section turned out to be comprehensive and clear, which can be utilized by persons who are starting a business or planning to develop it.

Keywords: business plan, planning a business, developing a business

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Liiketoimintasuunnitelma ja sen tarkoitus	6
	2.1 Hyvän liiketoimintasuunnitelman runko	7
3	Strategia-analyysit	10
	3.1 Nykytila-analyysi	11
	3.2 Asiakasanalyysi	13
	3.3 Kilpailija-analyysi	14
	3.4 Markkina-analyysi	16
	3.5 Ympäristöanalyysi	18
4	Strategia	20
5	Markkinointistrategia	23
	5.1 Markkinointi-mix	24
6	Taloudelliset laskelmat ja tunnusluvut	29
7	Riskienhallinta	33
8	Yhteenveto	36
	8.1 Johtopäätökset	37
	8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi	38
	Lähteet	39
	Kuvat..	41
	Taulukot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Valitsimme aiheeksi liiketoimintasuunnitelman, sillä halusimme tehdä opinnäytetyön konkreettisesti työelämää hyödyntävästi ja tarjolla oli hyvä mahdollisuus siihen. Opinnäytetyö tehtiin aloittavalle elintarvikealan yritykselle, joka toimii Bahrainissa, sillä se tarvitsi kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja mistä osista se koostuu. Opinnäytetyössä teoria painottui analyysihin, strategiaan ja taloudellisiin tietoihin. Yritykselle jätetty suunnitelma on luokiteltu salaiseksi. Emme myöskään voi mainita yrityksen nimeä tai perehtyä tarkemmin yritykseen itseensä kohdistuviin analyysihin.

Yritys valmistaa korkealaatuisia shawarma-vartaita ja kuljettaa ne asiakkailleen. Toimeksiantajalla on pitkä ja menestyksenkäs kokemus alasta Suomessa, mutta yrityksen perustaminen vieraille markkinoille kannattaa aina suunnitella perusteellisesti. Laadimme yritykselle liiketoimintasuunnitelman, jonka apuna käytimme saatavilla olevia tietoja Bahrainin markkinoista, toimeksiantajan tietämystä yrityksen toimialasta ja liiketalouden opintoja.

Toimeksiantaja valitsi Bahrainin markkinat, sillä siellä on paljon potentiaalisia asiakkaita ja hyvin vähän kilpailua. Hänellä on myös paikallisia yhteistyökumppaneita, joilla on kokemusta paikallisesta yritystoiminnasta ja tukkumyynnistä. Näiden ansiosta Bahrainin markkinat ovat toimeksiantajalle hyvin houkuttelevat ja helposti saavutettavat.

Tavoitteena on luovuttaa toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma, jota hän voi käyttää hakiessa yritykselle rahoitusta ja jota yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa strategisena pohjana. Liiketoimintasuunnitelman tavoite on olla ohjekirjana niin perustamisvaiheessa kuin tulevaisuudessa.

2 Liiketoimintasuunnitelma ja sen tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelma usein laaditaan, jotta sijoittajat saadaan investoimaan uuteen aloittavaan yritykseen. Jokainen rahoittaja haluaa tutustua suunnitelmaan ja arvioida sijoituksen kannattavuutta ennen kuin suostuu allekirjoittamaan papereita. Kun liiketoimintasuunnitelma on tehty hyvin, se on apuna rahoituksen lisäksi tulevaisuuden viittana. Yritys saa siitä konkreettisen suunnitelman, tavoitteet ja strategian, joita kohti se pyrkii toiminnallaan. Investoijille laadittu liiketoimintasuunnitelman on tärkeää olla selkeä, ytimekäs, looginen, totuudenmukainen, ja tekstiä kannattaa havainnollistaa mahdollisimman paljon kuvioilla. (Blackwell 2011, 4.)

Liiketoimintasuunnitelma on useimmiten laadittava rahoitusta haettaessa, mutta se kannattaa tehdä yrityksen perustamisvaiheessa, vaikka rahoitusta ei tarvitsisikaan hakea ulkopuoliselta osapuolelta. Liiketoimintasuunnitelmasta saa selkeän rungon tulevalle toiminnalle ja ongelmatilanteita voidaan kartoittaa jo ennakolta ja näin virheiden välttäminen helpottuu. Liiketoimintasuunnitelmaa kannattaa pitää ajan tasalla ja päivittää, kun liiketoiminta uudistuu tai toiminnassa tapahtuu minkäänlaisia muutoksia. Liiketoimintasuunnitelma olisi hyvä uusia aina vuosisuunnittelun yhteydessä. (Ruuska 2001, 6-7.)

Ei ole olemassa kahta samanlaista yritystä eikä myöskään kahta samanlaista liiketoimintasuunnitelmaa, mutta hyvissä liiketoimintasuunnitelmissa kaikissa on samat elementit. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo johdonmukaisesti ja yhdenmukaisesti, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Suunnitelmassa keskitytään asiakkaan tarpeisiin, siitä käy ilmi markkinat ja sen kasvunäkymät, asiakaskohderyhmä ja pahimmat kilpailijat. Suunnitelman tulee perustua luotettaviin päätelmiin, se ottaa huomioon riskit ja mahdolliset epämiellyttävät muutokset, sekä kuinka niihin varaudutaan etukäteen. On tärkeää nostaa esiin, miksi yritys erottuu kilpailijoistaan, mitkä ovat sen vahvuudet muihin nähden ja kuinka näitä vahvuuksia käytetään hyväksi pidemmällä tähtäimellä. Kannattaa myös listata, ketä organisaatiossa on mukana, missä rooleissa ja kuinka paljon heillä on alan kokemusta. Viimeisenä selvitys siitä, kuinka paljon rahaa yritys kaipaasi investoijilta. Tässä on hyvä näyttää tukevaa materiaalia laskelmista. (Friend & Zehle 2004, 8-12.)

2.1 Hyvän liiketoimintasuunnitelman runko

Seuraavaksi käydään läpi yksi tapa esittää liiketoimintasuunnitelma. Tämä malli perustuu Blackwellin, Friendin ja Zehlen esittämiin suunnitelmiin. Jokainen kohta on avattu luettelon jälkeen. Rajasimme opinnäytetyön käsittelemään nykytila-analyysia, strategia-analyysia, strategiaa, markkinointistrategiaa, taloudellisia tietoja, sekä ennusteita ja riskianalyysia, joihin keskitytään syvemmin tulevissa luvuissa. Valitsimme kyseiset aihealueet, koska ne tukivat kyseisen liiketoimintasuunnitelman tekoa eniten. Johdantoa, perustietoja, tuotantoa, tutkimusta ja kehitystä, liiketoiminnan valvontaa, hallintoa, rahoitusta, yhteenvetoa ja liitteitä käydään läpi vain tässä luvussa, koska näistä osa ovat yksiselitteisiä, eikä osaan ollut tarvetta syventyä.

Johdanto

Perustiedot ja nykytila-analyysi

Strategia-analyysi

Strategia

Markkinointistrategia

Tuotanto

Tutkimus ja kehitys

Liiketoiminnan valvonta

Hallinto

Taloudelliset tiedot ja ennuste

Rahoitus

Riskianalyysit

Yhteenveto

Liitteet

Jokainen liiketoimintasuunnitelma on hyvä aloittaa johdannolla, jossa käydään läpi yrityksen visio, missio, tavoitteet sekä nykyinen tilanne. Siinä esitellään lyhyesti tuotteet, palvelut, strategia ja mistä saadaan ylilyöntiasema kilpailijoihin nähden. Jos tarkoituksena on hakea rahoitusta, tulee ilmoittaa kuinka paljon rahaa tarvitaan ja minkälaisella aikataululla. Johdannossa tiivistyy koko liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät asiat lyhyesti ja ytimekkäästi. Johdannon jälkeen esitellään yrityksen historia tarkemmin, mutta kuitenkin vain suurimmat tapahtumat. Alussa kerrotaan yrityksen perustiedot, kuten milloin yritys on perustettu, kuka sen perusti, ketkä omistavat, miten omistus jakautuu ja lyhyesti tämän hetkinen taloudellinen tulos. Paikannetaan missä yrityksen toimitilat sijaitsevat, kuinka paljon yrityksellä on tällä hetkellä henkilökuntaa ja mikä on heidän osaamisensa. Perustietoihin kuuluu myös tuotteiden, palveluiden, ydinosaamisen, markkinatilanteen ja yrityksen markkinaosuuden tarkka, mutta ytimekäs kuvaus. (Blackwell 2011, 4-5.) Näillä pohjatiedoilla rakennetaan lukijalla realistinen kuva, missä tilanteessa yritys on tällä hetkellä.

Perustietojen jälkeen hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty strategia-analyysijä, koska ne havainnollistavat itse yritykselle sekä rahoittajille, mikä saa yrityksen erottumaan muista ja samalla osoittaa, mihin asioihin kannattaa varautua. Strategia-analyysijä on luke-mattomasti ja kaikkia ei pidä tehdä, vaan kannattaa valita sellaiset analyysit, jotka parhaiten auttavat muodostamaan hyödyllisen strategian. Yleisimmin käytettyjä analyysijä ovat nykyti-la-analyysi, asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi, markkina-analyysi ja ympäristöanalyysi PES-TEL. Luvussa 3 käydään läpi nämä analyysit. Strategia muodostetaan analyyseistä saatujen havaintojen perusteella. Strategia aloitetaan perehtymällä tarkemmin yrityksen visioon, mis-sioon ja tavoitteisiin. Yleisten odotusten ja tavoitteiden perusteella on helpompi hahmottaa kohdennettuja tavoitteita, joita ovat esimerkiksi, minkälaista markkinaosuutta yritys tavoitte-lee ja miten he haluavat sijoittua kilpailijoihin nähden. Kun tavoitteet ovat selkeitä, on aika pohtia polkua miten ne saavutetaan. Strategian jälkeen tarvitaan tarkka kuvaus miten tavoit-teisiin aiotaan päästä ja millä aikatahtaimella. (Friend & Zehle 2004, 24-98.) Luvussa 4 käy-dään läpi tarkemmin, minkälaisia strategioita on olemassa.

Strategian lisäksi yritys voi kertoa tarkemmin jonkin osa-alueen strategiasta. Näitä alueita on esimerkiksi markkinointi-, palvelu-, hinnoittelu- ja henkilöstöstrategia. Me nostimme erikseen markkinointistrategian, jossa keskitytään tarkemmin yrityksen strategiaan markkinoinnin näkökulmasta. Markkinointistrategiassa selvitetään tarkemmin markkinasegmentit, -koko ja -kasvu. Markkinointiin perehdyttäessä on elintärkeää tuntea kohdeasiakkaat ja heidän tarpeensa. Tässä vaiheessa esitellään tuotteet ja palvelut pienintä yksityiskohtaa myöten ja arvioidaan hinnoittelun toimivuus ja mahdolliset takuut ja niiden ehdot. Yleisten markkina- ja tuotetietojen jälkeen kuvaillaan markkinointistrategia ja jakelustrategia eli millä tavalla pyritään toteuttamaan tavoitteet. Markkinointistrategian tueksi kannattaa esittää ennuste, miten suunniteltu markkinointi uskotaan vaikuttavan myyntiin. Markkinointiin kuuluu vahvasti imago ja brändäys, joten markkinoinnin yhteydessä on luonnollista esitellä mahdollisia logo vaihtoehtoja ja iskulauseita. Luvussa 5 käydään läpi enemmän markkinointistrategiaa. Rahoittajat haluavat myös erityisesti tietää miten tuotteita myyvät yritykset järjestävät tuotantonsa. Onko tehdas mahdollisesti ulkomailla tai onko jokin toiminto ulkoistettu. Tuotantoa tarkennettaessa kerrotaan yrityksen fyysinen sijainti, tuotantoprosessi sekä minkälaisia tiloja ja laitteita tarvitaan tai on jo mahdollisesti hankittu. On myös selvitettävä mistä, miten ja mihin hintaan tärkeimmät raaka-aineet hankitaan. Yrityksen tuotantoyksikköön on hyvä laatia kirjallinen laadunvalvontasuunnitelma ja työntekijöille on selvennettävä yrityksen yhteiset säännöt. Rahoittajille laadunvalvontasuunnitelma osoittaa, että yrityksen tahtotila on pysyä laadukkaana ja se kouluttaa henkilökunnan osaaviksi työntekijöiksi. (Friend & Zehle 2004, 99-137.)

Yhtenä osana hyvää liiketoimintasuunnitelmaa on esittää suunnitelma, miten kehitytään vuosi vuodelta. Yrityksiltä odotetaan jatkuvasti parempia tuloksia, siksi onkin hyvä laatia suunnitelma, miten tutkitaan ja kehitetään toimintaa tulevaisuudessa. Suunnitelman lähtökohtana on tietää tarkoin omat tavoitteet, jonka pohjalta voidaan alkaa miettiä miten kehitystä monitoroitaisiin. Monet yritykset yhdistävät nykyään voimansa ja tekevät tutkimuksia yhteistyössä keskenään. Tärkeitä kehityksen mittareita ovat esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Kun suunnitelma on tehty ja yritys on saanut vielä tuloksia, tärkein vaihe on tuloksien tulkitseminen ja uusien tavoitteiden sekä strategioiden muodostaminen niiden pohjalta. Kehityssuunnitelman lisäksi on hyvä suunnitella, miten koko liiketoimintaa valvotaan ja täytyykö ottaa huomioon lakeja tai säädöksiä yrityksen toiminnassa. Valvottavia asioita voi aluksi olla vähemmän, mutta yrityksen laajetessa täytyy ottaa huomioon, miten valvotaan tietotekniikkaa, taloutta, myyntiä, markkinointia ja muita toimintoja. (Friend & Zehle 2004, 12.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa esittää ketkä ovat yrityksen kulmakiviä ja miten he ovat päätyneet mukaan. Hallintoa kuvatessa voi apuna käyttää kaaviota organisaatiosta ja ylimmästä johdosta. Johdon aikaisempi tausta ja osaaminen on hyvä selittää auki, koska se voi olla ratkaiseva tekijä rahoitusta haettaessa. Yrittäjä, joka aloittaa aivan uuden alan, josta hänellä ei ole mitään kokemusta taikka tieto-taitoa ei saa investoijia innostumaan niin hel-

posti kuin yrittäjä, jolla on monen vuoden kokemus ja on alansa asiantuntija. Tässä tilanteessa kokemusta korostetaan ja jos sitä ei ole, se kannattaa myöntää, mutta löytää muita vahvuuksia, joilla sijoittajat vakuutetaan onnistumisesta. Organisaationrakenteeseen kuuluu myös työvoiman erittely, onko tarkoitus rekrytoida lisää henkilökuntaa ja minkälaiset henkilöstökulut tulevat olemaan. Yrityksen toimintaa ja rahoittajia ajatellen, hyvä liiketoimintasuunnitelma vaatii katsauksen taloudellisista tiedoista. Tietojen tulee olla realistisia ennusteita. Taloussuunnitelma sisältää tiivistelmän tunnusluvuista, myyntiennusteen, tuloslaskelman, taseen, kassavirran, diskontatun kassavirran, lainojen takaisinmaksuajan ja yrityksen kannattavuusrajan. (Blackwell 2008, 19-21.) Luvussa 6 käydään läpi tarvittavia taloudellisia tunnuslukuja. Rahoitusta haettaessa tulee esittää yrityksen avainluvut ennen rahoituksen saamista. Rahoittajia kiinnostaa tietää onko osakkeenomistajilla maksamatta olevia lainoja, kuinka paljon halutaan rahoitusta, miten tuotto aiotaan käyttää ja miten laina on suunniteltu maksettavaksi takaisin. Hyvin valmisteltu liiketoimintasuunnitelma ennakoii yrityksen velkaantumisen eteneminen ja tarjoaa mahdollisuutta, miten sijoittajat pääsevät pois riskistään. (Friend & Zehle 2004, 221-235.)

Kun rahoittajille on esitetty tarvittavat tiedot, on hyvä pureutua myös riskeihin. Tuodaan esille mahdolliset riskit kaunistelematta niitä ja kerrotaan, miten jokaiseen niistä pystytään varautumaan ja miten riskistä selvitään jos se toteutuu. Ensin esitetään yleiskuva riskeistä, rajoittavista tekijöistä ja kriittisistä menestystekijöistä. Sitten käydään läpi suurimmat riskit ja niiden vaihtoehtoiset skenaariot. Tämän jälkeen tarjotaan strategiset toimenpiteet riskien poistamiseksi. (Friend & Zehle 2004, 236-240.) Luvussa 7 käydään läpi riskienhallintaa. Lopuksi tehdään lyhyt ja ytimekäs yhteenveto koko liiketoimintasuunnitelmasta. Palautetaan mieleen, miksi juuri tämä yritys on investoinnin arvoinen ja miten yritys erottuu kilpailijoistaan. Liitteeksi kannattaa laittaa kaikki mahdollinen, mihin yritys on perustanut liiketoimintasuunnitelman väitteet ja ennusteet. Lisäksi liitteeksi voi lisätä tuotteiden tuotetiedot, markkinointimateriaalin, tilauskannan, organisaatiokaavion, omistajien ansioluettelot, yksityiskohtaisen tulosenennusteen, tekniset tiedot, patentit ja tekijänoikeudet. (Blackwell 2008, 13.)

3 Strategia-analyysit

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Liike-elämässä strategia-analyysit on tarkoitettu helpottamaan yrityksen toimintaa tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Analyyseistä saatu tieto auttaa yrityksen strategian luonnissa. Rahoitusta haettaessa analyysit antavat hyvän kuvan sijoittajille yrityksen mahdollisuuksista selvittää markkinoilla ja ne osoittavat myös, miten hyvin yritys tuntee oman alansa ja yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet. (Aaker 2005, 3-9.)

Strategia-analyyseihin kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa. Hyvällä alkusuunnittelulla analyysit tarjoavat juuri sen tiedon, mitä yritys ja sijoittajat tarvitsevat. Usein on vaarana, että prosessista tulee loputon taival, koska aina löytyy enemmän ja enemmän tutkittavaa ja vertailtavaa. Määrätietoinen ja selkeä suunta yhdistettynä kurinalaisuuteen vievät strategia-analyysit alusta loppuun ongelmitta. Valitsimme seuraavat viisi analyysiä, koska ne antavat riittävän mutta monipuolisen kuvan ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. (Aaker 2005, 14-15.)

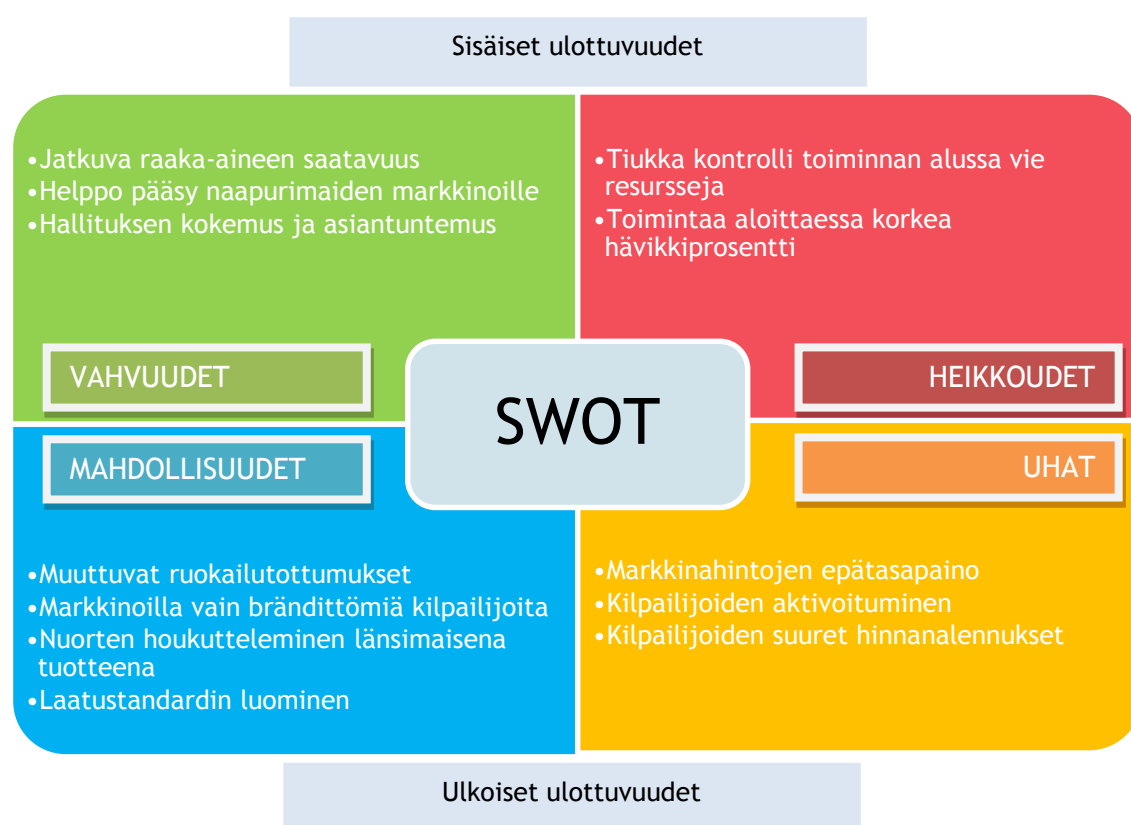
3.1 Nykytila-analyysi

Tavoitteellinen liiketoiminta edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa menestyksen saavuttamiseksi. Hyvä liiketoimintasuunnitelma helpottaa työtä ja sen jakoa: kuka tekee mitäkin ja milloin sekä kuka on vastuussa mistäkin. Esimerkiksi markkinointi on muuttunut vuosien varrella, ja nykyään siihen osallistuu yrityksen koko henkilöstö eikä vain markkinointipäällikkö, myyntipäällikkö tai mainospäällikkö. Asiakassuhde nähdään myös enemmän yhteistyösuhteena kuin ostajan ja myyjän välisenä suhteena. Suhde kehittyy vaihe vaiheelta, ja sen rakentamisessa on mukana koko yrityksen henkilökunta. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan onnistuminen vaatii yritykseltä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja taitoa kehittää jatkuvasti yrityksen liikeideaa vastaamaan ajan haasteita. Tämä edellyttää taitoa kerätä luotettavaa tietoa ympäristöstä ja sen muutospaineista. (Gummesson 2004, 37-41, 81-95.)

Ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien lisäksi strategian luomiseen tarvitaan tavoitteita, vahvuuksia ja yrityksen ydinosaamista. Nykytila-analyysin tarkoituksena on ymmärtää liiketoimintaa syvemmin. Analyysit perustuvat tarkkoihin, ajankohtaisiin tietoihin myynneistä, voitoista, kustannuksista, organisaation rakenteesta ja hallintotavasta. Yleinen tavoite on löytää yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja rajoitteet, joiden perusteella pystytään luomaan strategia. Strategia keskittyy joko hyödyntämään vahvuuksia tai korjaamaan tai kompensoimaan heikkouksia. Nykytila-analyysi alkaa tutkimalla yrityksen taloudellista suorituskykyä, tuottavuutta ja myyntiä. (Aaker 2005, 26-27.)

Albert Humbreyn kehittämää nelikenttämenetelmää käytetään hahmottamaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia ulottuvuuksia, joiden avulla strategian laatiminen on helpompaa. Yritystä tutkiessa SWOT -analyysillä löytyy usein paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia, mutta myös heikkouksia ja uhkia, joihin tulee varautua. SWOT muodostuu englanninkielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysin avulla yritys oivaltaa vahvuutensa ja löytää tavan pitää niitä yllä sekä oppii huomaamaan heikkoutensa ja kääntämään ne vahvuudeksi. SWOT-analyysi auttaa myös hahmottamaan erilaisia mahdollisuuksia ja miten niitä voitaisiin toteuttaa sekä minkälaisia uhkia yrityksen toimintaan kohdistuu ja miten niihin pystytään varautumaan. (Raatikainen 2008, 66-68.)

Voi tuntua helpommalta aloittaa SWOT-analyysistä kuin muista analyyseistä. Havaitimme, että asiantuntijat suosivat SWOTin esittämistä vasta muiden analyyysien jälkeen. Päättelimme sen johtuvan siitä, että SWOTin saa tehtyä helpommin, kun on tutkinut muita vaikuttavia osa-alueita ennen sitä. Jos analyyseistä tekee ensimmäisenä SWOTin, kannattaa siihen palata muiden analyyysien jälkeen ja tarkastella sitä uudessa valossa. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia voi tulla enemmän tai niitä saattaa karsiutua pois, koska muu taustatyö auttaa hahmottamaan oman yrityksen tämän hetkistä tilanteen paremmin. SWOTin tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla edellyttää yrityksen taloudellisen osuuden tuntemista ja ymmärtämistä. Vaikka taloussuunnitelma hyvän liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelossa esitetään vasta viimeisten joukossa, on se hyvä tehdä ennen SWOTia. Kuvassa 1 esitetään SWOT-analyysi toimeksiantajan yrityksestä.



Kuva 1: SWOT-analyysi toimeksiantajan yrityksestä

Yrityksellä on hyvät puitteet menestykselle kohdemarkkinoilla. Jatkuva raaka-aineen saatavuus useista eri lähteistä on selvä vahvuus. Näin yritys ei ole riippuvainen yhdestä tavarantoimittajasta, jolloin tuotannon vajaatoiminnan riski selvästi pienenee. Helppo pääsy naapurimaiden markkinoille puolestaan takaa sen, että myyntiä on helppo laajentaa uusille markkinoille. Vahvuuksiin lukeutuu myös yrityksen hallitus, sillä jokaisella jäsenellä on laaja koke-

mus ja asiantuntemus joko kyseisiltä markkinoilta tai kyseiseltä toimialalta. Mahdollisuuksia puolestaan luovat Lähi-Idän muuttuvat ja länsimaalaistuvat ruokailutottumukset. Markkinat koostuvat enimmäkseen brändittömistä kilpailijoista, joten oman brändin luominen tuo suuren vakiintumismahdollisuuden. Varsinkin nuorten keskuudessa länsimaalaistuvat elämäntavat avaavat hyviä mahdollisuuksia markkinoida tuotetta länsimaalaisena. Johtuen markkinoilla olevien kilpailijoiden toiminnan vähäisyydestä, yrityksellä on myös mahdollisuus luoda korkea laatustandardi, jota asiakkaat oppivat vaatimaan.

Kilpailijat luovat yritykselle selvästi suurimman uhan, sillä ne todennäköisesti aktivoituvat yrityksen aloittaessa toimintansa. Tällöin on odotettavissa lisääntyntä tuotekehitystä, markkinointia ja jopa suuria hinnanalennuksia kilpailijoita, jotka pyrkivät säilyttämään kilpailuasemansa. Heikkoutena yrityksellä on puolestaan toimintatavan uutuus. Sen hallinta vaatii paljon aikaa, sillä yrityksen tiukkoja toimintaperiaatteita on noudatettava. Tuotantoa aloittaessa ensimmäisen vuoden aikana on myös odotettavissa korkeaa hävikkiprosenttia, sillä tuotantohenkilöstöllä ei ole vielä kyseisestä tuotantotavasta kokemusta.

3.2 Asiakasanalyysi

Liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi on keskeistä luoda toimiva markkinointistrategia. Sen onnistumiseksi on analysoitava mahdollisia asiakkaita. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeita on analysoitava segmentoinnin näkökulmasta, jolloin yrityksen tarjonnalle voidaan määrittää kilpailuasema markkinoilla ja täten luoda segmenttikohtaiset markkinointikeinot (Friend & Zehle 2004, 99). Segmentointi on prosessi, jossa asiakkaat sijoitetaan ryhmiin yhteisten ominaisuuksien perusteella. Segmentin homogeenisyys eli samankaltaisuus mahdollistaa sen, ettei myyntiprosessin tarvitse muuttua saman kohderyhmän kanssa asioitaessa. Saman asiakaskunnan voi segmentoida usealla eri tavalla, jolloin käytännöllisten kohderyhmien luomiseksi yrityksen tulee määrittää kullekin segmentille sopivat myyntiprosessit. (Zoltners, Sinha & Zoltners 2001, 368-369.)

Yritys voi tehdä näin aluksi asiakasanalyysin itse mahdollisista asiakkaista. Kun myöhemmin tulevaisuudessa asiakkaista on saatu muodostettua uskollinen asiakaskunta, voidaan asiakasanalyysi ulkoistaa toiselle yritykselle. Olemassa olevilta asiakkailta kerätään arvokasta tietoa, jonka avulla saadaan parannettua toimintaa heitä varten, sekä löydetään tapoja uusien asiakkaiden houkutteluun. Ulkopuolisella teetetyn analyysin etuna on, että se on objektiivisempi ja puolueettomampi eikä johdattele vastaajaa. Kysely mahdollistaa myös nimettömänä pysymisen. Vastaajia on monenlaisia, ja osa vastaa mieluummin kysymyksiin kasvokkain haastatteleamalla. Tarkoitus on löytää paras tapa, jolla saa kerättyä omalta kohderyhmältään tietoa. Se saattaa olla näiden molempien yhdistelmä tai mahdollisesti asiakkaita on aktivoitava tarjoamalla heidän palautetta vastaan materiaalista hyötyä. (Aaker 2005, 51-55.)

3.3 Kilpailija-analyysi

Yritysten välinen kilpailu on keskeisin tekijä yrityksen kilpailuaseman määrittämisessä. Siksi on välttämätöntä analysoida kilpailijoita samalla tavalla kuin omaakin yritystä. Kattava kilpailija-analyysi sisältää kilpailijan nykyisen strategian ja kilpailuaseman, SWOT-analyysin, mahdolliset muutokset strategiassa, reaktiot kilpailijoiden toimenpiteisiin ja strategian muutoksiin, sekä taloudellisen ja toiminnallisen vahvuuden. Kilpailijoista tehtävät analyysit eivät voi olla yhtä yksityiskohtaisia ja kattavia kuin omasta yrityksestä tehdyt vastaavat. Ne kuitenkin antavat tarvittavaa ymmärrystä ja tietoisuutta kilpailijoista. (Friend & Zehle 2004, 60.) Taulukossa 1 käymme läpi toimeksiantajan neljä kilpailijaa ja niiden vahvuudet sekä heikkoudet verrattuna yritykseen.

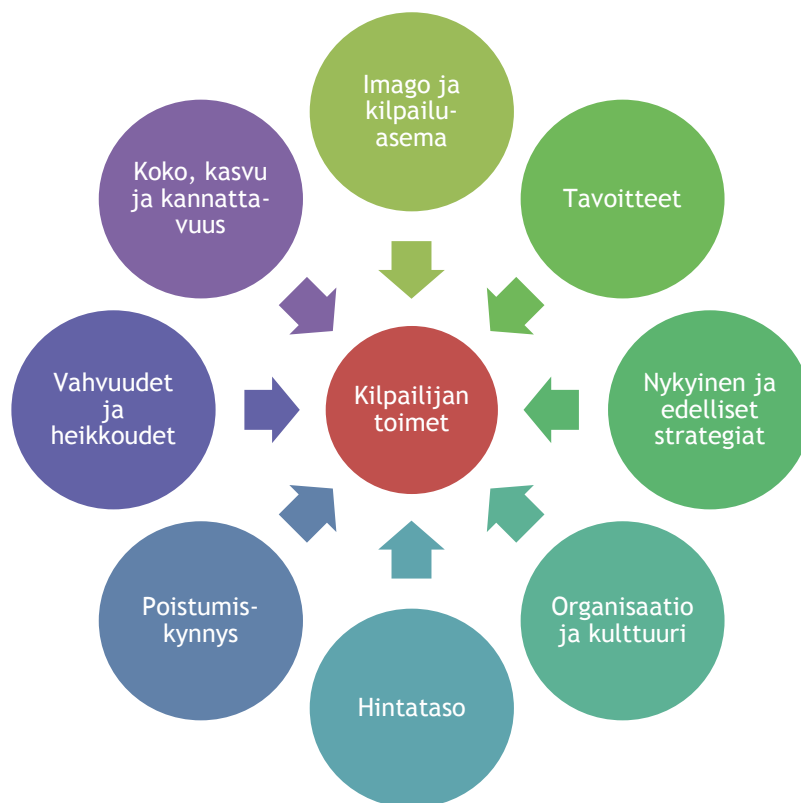
Kilpailevat yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Kilpailija 1	Tunnetuin valmistaja	Pieni tuotantokapasiteetti	Voidaan kilpailla saatavuudella
Kilpailija 2	Edulliset hinnat, paljon asiakkaita	Ei tuotantostandardeja	Tuotanto- ja hygieniastandardit kilpailuetu
Kilpailija 3	Oma ravintolaketju, brändi	Valmistaa ja myy vain omille ravintoloilleen	Suora kilpailija toimeksiantajan yrityksen asiakkaille
Kilpailija 4	Lojaalit vakioasiakkaat	Pieni asiakaskunta	Riippuvainen muutamasta isosta asiakkaasta

Taulukko 1: Kilpailija-analyysi toimeksiantajan yrityksen kilpailijoista

Kilpailija-analyysi on hyvä aloittaa siitä, että keitä kilpailijat ovat. Analyysiin on myös hyvä ottaa mukaan kaikki vakavasti otettavat kilpailijat ja korvaavien tuotteiden valmistajat. Lisäksi on kannattavaa ottaa huomioon mahdolliset tulevaisuuden kilpailijat. Markkinoilla olevien kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen ryhdytään kartoittamaan niiden ominaisuuksia. Yleisimmät huomioon otettavat ominaisuudet ovat kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat. Niiden lisäksi on tiedettävä yritysten hintatasot, joista selviävät mahdolliset kilpailuedut. Yrityksen kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat olleet markkinoilla menestyneiden yritysten menestystekijät ja huonommin pärjänneiden yritysten virheet. Tämän selvityksen avulla voidaan välttää muiden virheiden toistamista sekä opitaan muiden menestyksestä.

Kilpailija-analyysia tehdessä kannattaa myös tutkia omia heikkoja kohtia, joita kilpailijat voivat käyttää hyödykseen. (Aaker 2005, 59.)

Taulukossa 1 listasimme neljä pahinta kilpailijaa toimeksiantajan yritykselle. Huomioitava on, ettei markkinoilla ole ainuttakaan varsinaista shawarman valmistajaa, vaan kaikki kilpailijat ovat ravintoloita, jotka valmistavat oman tuotteen ja sen sivussa myyvät sitä myös muille ravintoloille. Kilpailija yksi on jo markkinoilla tuttu brändi, mutta heikkoutena heillä on pieni tuotantokapasiteetti. Tähän toimeksiantajan yritys pystyy vastaamaan jo olemassa olevalla paremmalla saatavuudella. Kilpailija kakkosella on laaja asiakaskunta ja tämä johtuu oletettavasti alhaisista hinnoista. He kuitenkin karsivat hinnasta tuotanto- ja hygieniastandardien kustannuksella. Toimeksiantajan yrityksellä on läsimäinen tarkka valvontajärjestelmä, joka tuo tuotteille laatua ja sitä myötä kilpailuedun hinta-laatusuhteelta. Kilpailija kolme omistaa oman ravintolaketjun, ja sillä on tunnettu brändi. Myös tämä ketju valmistaa itse tuotteen, mutta myy niitä vain omille ravintoloilleen. Jos heidän ketjunsä menestyy, heidän myyntinsä kasvaa ja näin ollen myös tuotanto kasvaa. Tämä vähentää suoraan toimeksiantajan yrityksen asiakkaiden myyntiä ja samalla toimeksiantajan yrityksen tuotantoa. Kilpailijalla neljä on lojalit vakioasiakkaat. Tämä asiakaskunta on kuitenkin melko pieni ja yritys on myös muuttaman tavarantoimittajan varassa. Toimeksiantajan yritys hankkii tavaransa useammalta tavarantoimittajalta riskien minimoimiseksi.



Kuva 2: Kilpailijoiden ymmärtäminen (Aaker 2005, 65).

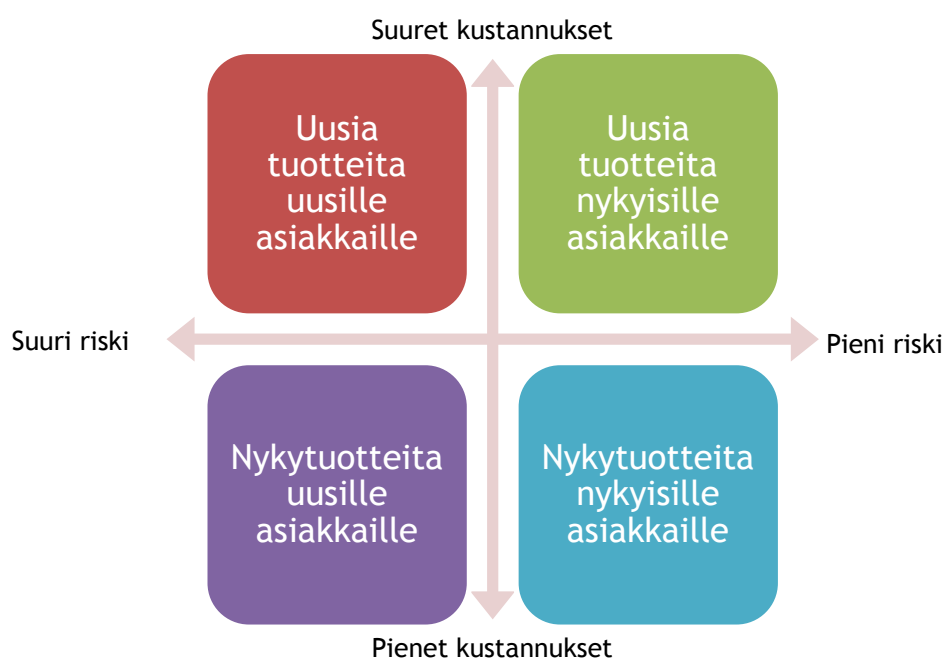
Kilpailijoiden toiminnan ymmärtäminen tuo monia etuja. Kuvassa kolme on eroteltu, mitä asioita on hyvä ymmärtää kilpailijoistaan. Tutustumalla kilpailijoiden imagoon, kilpailuasemaan ja tavoitteisiin saadaan vahva pohjatieto siitä, ketä vastaan kilpaillaan. Jos kilpailijoilla on täysin samat tavoitteet kuin omalla yrityksellä, täytyy luoda strategia, kuinka erottua kilpailijoistaan. Tässä nousee tärkeäksi tuntea kilpailijoiden nykyisen strategian vahvuudet ja heikkoudet. Ne voivat tuoda esille mahdollisuuksia ja uhkia, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota omassa toiminnassaan. Kilpailijoiden edellisiin strategioihin perehtyminen voi auttaa tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien ennakointia. Tuntemalla kilpailijoiden organisaatio- ja kulttuurirakenne pystytään ennakoimaan kilpailijoiden liikkeitä. Toimiiko päätöksenteko nopeasti vai onko kilpailijoiden toimintaperiaate erittäin hierarkkinen? Vastaavasti jos huomataan, että kilpailijat pystyvät tekemään nopeammin tärkeitä päätöksiä ja muutoksia, on harkittava, onko se asia, johon omankin yrityksen kannattaa panostaa. Kilpailijoiden hintatason tietäminen on erittäin tärkeää, varsinkin jos strategiana on hintajohtajuus. Poistumiskynnys tarkoittaa sitä pistettä yrityksen toiminnassa, kun se ei enää näe markkinoilla kilpailemista kannattavana. Kilpailijoiden heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen auttaa strategian valitsemisessa. Tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot voivat riippua kokonaan kyvystä ennakoida kilpailijoiden vastatoimet. Tieto voi auttaa tunnistamaan strategisia epävarmuuksia, joita kannattaa tarkkailla pidemmän aikaa. Merkille kannattaa pistää myös, minkä kokoisia yrityksiä kilpailijat ovat ja minkälainen kannattavuus heillä on. Ovatko ne olleet aina saman kokoisia vai onko kasvua tai taantumista tapahtunut lähiaikoina rajusti. Jos huomataan isoja muutoksia, kannattaa selvittää mistä se on johtunut ja oppia näistä tapahtumista. (Aaker 2005, 65-68.)

Kilpailija-analyysi on laaja kokonaisuus ja siihen saa käytettyä paljon aikaa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole tutkia kaikkia samalla alalla toimivia yrityksiä vaan vain ne, jotka ovat suurimpina uhkina omalle toiminnalle. Tässäkin tapauksessa on todella tärkeää rajata tutkittavia seikkoja ja edetä suunnitelmallisesti niissä asioissa, jotka ovat omalle yritykselle tärkeitä tietoja.

3.4 Markkina-analyysi

Markkina-analyysillä pyritään saamaan käsitys siitä, missä asemassa oma yritys on suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Markkinoista ei välttämättä ole saatavilla kovin tarkkoja tietoja, eikä tarkkojen tietojen hankkimiseen kannata välttämättä uhrata kauheasti aikaa, jos niitä ei ole saatavilla suhteellisen helposti. Analyyseja tehdessä kannattaa ottaa huomioon myös se, että niiden perusteella pyritään muodostamaan käsitystä tulevaisuuden näkymistä, joten kovin vanhat tiedot eivät välttämättä auta tulevaisuuden arvioinnissa. (Kehusmaa 2010, 69-70.)

Kasvua tavoitteleville yrityksille on neljä vaihtoehtoa sen perusteella, mitä yritys myy ja missä se myy. Nämä vaihtoehdot havainnollistetaan Ansoffin kasvumatriisissa nelikenttäkuviona kuvassa neljä. Ensimmäinen mahdollisuus on myydä enemmän olemassa olevia tuotteita nykyisille markkinoille. Tämä on riskittömin ja kustannustehokkain tapa lisätä myyntiä, sillä tällöin pyritään ainoastaan kasvattamaan nykyistä menekkiä. Myynnin kasvattaminen on erityisen tärkeää kasvavilla markkinoilla, jolloin on tarjolla paljon potentiaalisia asiakkaita. Kypsillä markkinoilla kasvu on saavutettavissa vakuuttamalla asiakkaat yrityksen tarjonnan edullisuudesta kilpailijoihin nähden, mikä yleensä sisältää markkinoinnin kilpailukeinojen hyödyntämisen. Markkinoihin voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan siten, että tuotteen kysyntä lisääntyy. Toinen strateginen vaihtoehto on toimittaa uusia tuotteita nykyisille markkinoille. Tällöin voidaan esimerkiksi alkaa tarjota tuotteita, joilla on läheinen suhde nykyisiin tuotteisiin, kuten tietokoneet ja tulostimet. Tuotevalikoiman laajentaminen mahdollistaa asiakkaan asioinnin helpottamista ja keskittämistä tarjoamalla ydintuotteeseen liittyvät oheistuotteet ja palvelut. (Meldrum & McDonald 2007, 126-129.)



Kuva 3: Ansoffin kasvumatriisi (Lancaster & Reynolds 2005, 42).

Matriisin kolmas vaihtoehto on myydä olemassa olevaa tuotetta uusille markkinoille, jolloin on tunnistettava uusia asiakkaita, joilla on samankaltaisia tarpeita tai erilaisia käyttötarkoituksia tuotteelle. Yleisin tapa toteuttaa kyseinen vaihtoehto on laajentaa myyntiä uudelle alueelle kuten vieraaseen kaupunkiin tai maahan. Uusiksi markkinoiksi voi myös valita eri sektoreita tai aloja. Viimeinen eli neljäs vaihtoehto on tuottaa uusia tuotteita uusille markkinoille, mikä on riskialttain ja kallein valinta, sillä yrityksellä ei ole vielä erityisosaamista tai valmiuksia kyseisille markkinoille. Se on myös kasvutapa, jolla on suurin epäonnistumisprosentti. Tässä

vaihtoehdossa onnistuneet yritykset ovat usein hyödyntäneet synergiaa, eli kahden tai useamman yrityksen yhteisvaikutusta myynnin, jakelun tai tuotannon tehostamiseksi. (Meldrum & McDonald 2007, 126-129.)

3.5 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysi tarkoittaa ulkoisen toimintaympäristön eli makroympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen kuvausta. Ympäristöanalyysissä tarkastellaan yrityksen toimintaan tällä hetkellä ja mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä. PESTEL-analyysi on yksi käytetyimmistä ympäristöanalyyseistä. Siinä makroympäristöä tutkitaan poliittisten, ekonominen, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädännön muutosten kautta. Liiketoimintasuunnitelmassa voi olla taulukon 2 kaltainen taulukko. (Bergström & Leppänen 2009, 48-75.) Tärkeää on ottaa mukaan vain ne osiot, joilla on oikeasti merkitystä strategiaa muodostettaessa. Jos teknologian kehitys tai innovaatiot eivät vaikuta yrityksen toimintaan merkittävästi nyt tai tulevaisuudessa, ei niitä kannata huomioida ympäristöanalyysiä tehdessä.

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuudessa	Toimenpiteet
Poliittiset muutokset	Tiukat säännökset yrityksen omistaja-rakennetta koskien	Kehittyvät työmarkkina- ja terveyslait, islamilaiset lait säilyvät	Tiukka kontrolli yrityksen toiminnasta, jotta lailliset vaatimukset täyttyvät
Tapakulttuuri	Länsimaiset ruokailutottumukset ja terveystietoisuus lisääntyvät	Länsimaiset ruokailutottumukset ja standardit yleisiä	Jatkuva tuotekehitys kilpailutujen ylläpitämiseksi
Teknologian kehitys	Teknologisesti moderni valtio, johon on helppo maahan-tuoda hyödykkeitä	Jatkuvasti kehitty muun modernin maailman tahdissa	Suositaan kotimaisia ostoksia edullisuuden vuoksi, ostetaan ulkomailta jos tarvetta
Työvoiman saatavuus	Sekä paikallista, että ulkomaista työvoimaa saatavilla	Bahrainin kasvava ja monipuolistuva talous lisää työperäistä maahanmuuttoa	Palkataan työhön parhaiten soveltuvia henkilöitä riippumatta kansallisuudesta
Palkkakustannukset	Työn laadusta ja koulutuksesta riippuen markkinahinta	Markkinoiden määräämät palkat	Ei toimenpiteitä, markkinoiden määräämät palkkatasot ovat hyväksi yrityksen toiminnalle

Kansainvälistyminen	Lähi-idän maiden markkinat helposti saavutettavissa	Kansainvälisyys lisääntyy Bahrainin talouden monipuolistumisen ansiosta	Pyritään myymään kansainvälisille markkinoille
Investointihalukkuus	Lähi-idässä paljon rikkaita sijoittajia	Monipuolistuva talous tuo lisää sijoittajia ulkomailta	Pyritään luomaan arvokkaita sidosryhmiä, joilla saadaan taloudellista ja toiminnallista etua
Korkotaso	Keskitasoa	Odotetaan pysyvän samana tulevina vuosina	Hyödynnetään velan vipuvai- kutusta, jolloin saavutetaan nopeampaa kasvua
Toimialan muutokset	Länsimaistumassa	Länsimaistuu entisestään nopeassa tahdissa	Toiminta perustuu tälle muutokselle
Taloudelliset muutokset	Vahva talouden kasvu	Hyvän kasvutahdin arvioidaan jatkuvan	Monipuolistetaan tarjontaa, jolloin asiakaskunta laajenee

Taulukko 2: Ympäristöanalyysi toimeksiantajan liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä

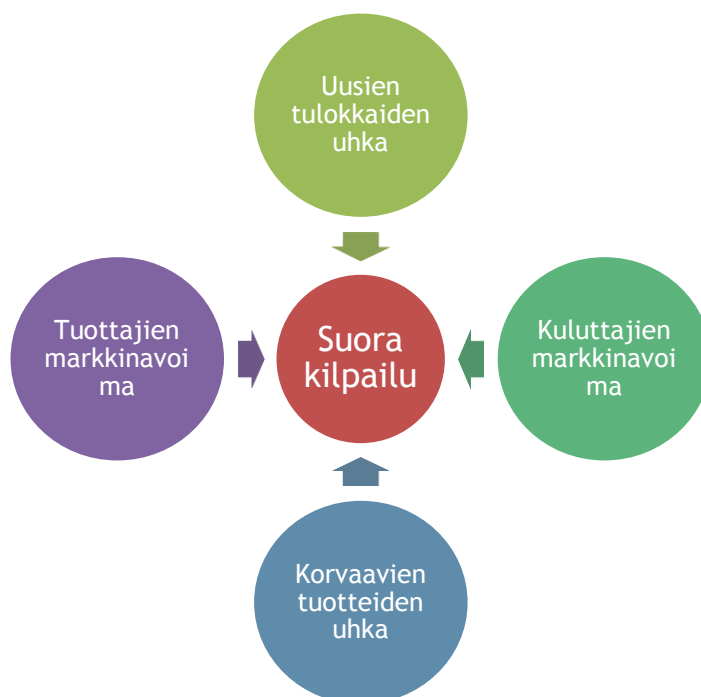
Toimeksiantajan yrityksellä on hyvin monimuotoinen toimintaympäristö, joka luo paljon mahdollisuuksia ja velvoitteita. Poliittiset muutokset tuovat tulevaisuudessa kustannuksia työmarkkina- ja terveyslakien tiukentuessa, mutta luovat samalla mahdollisuuksia erottautumiseen. Huolehtimalla siitä, että yritys täyttää aina vaatimukset lisää se houkuttelevuutta mahdollisten sidosryhmien silmissä. Tapakulttuuri on muuttumassa Bahrainissa kovaa vauhtia länsimaalaisemmaksi, joten se tuo yritykselle hyvän mahdollisuuden markkinoida tuotettaan ja toimintaansa länsimaalaisena, jolloin tuotteen loppukäyttäjiä pyritään saamaan suosimaan yrityksen tuotteita. On myös tärkeää pitää yllä jatkuvaa tuotekehitystä, sillä kilpailijatkin ovat tietoisia nykytilanteen kehityksestä. Bahrain on teknologisesti moderni valtio, joten siellä olevat puitteet ovat riittävät yrityksen tarpeisiin. Jos yrityksellä tulee kuitenkin tarvetta jollekin tuotteille tai palveluille, joita ei Bahrainista saa, voi ne ostaa ulkomailta ongelmitta. Työvoiman saatavuus on hyvä ja tulee parantumaan tulevaisuudessa Bahrainin talouden monipuolistuessa. Tällöin markkinoilla on tarjolla monipuolista ja useisiin eri tehtäviin soveltuvaa työvoimaa. Palkkakustannukset ovat kelvot Bahrainissa, sillä siellä palkkasumma perustuu pääosin markkinahintaan, eli on hyvin vähän säädeltyä. Yrityksen kannalta markkinoiden määrämät palkkakustannukset ovat hyväksi, sillä tällöin voidaan maksaa juuri vaatimustason mukaista palkkaa. Kansainvälisyys on suuri laajentumismahdollisuus yritykselle ja se on helposti saavutettavissa, sillä Bahrain kuuluu Persianlahden arabimaiden yhteisneuvostoon. Tämän

johdosta lähimaiden markkinatkin avautuvat suhteellisen vaivattomasti yritykselle. Lähi-Idässä on paljon rikkaita sijoittajia ja paikallinen investointihalukkuus on jatkuvasti nousussa monipuolistuvan talouden ansiosta. Täten yrityksen on mahdollista saada arvokkaita kumppaneita ja pääomaa jos toiminta menestyy. Korkotasot ovat suhteellisen matalat Bahrainissa, jolloin voidaan hyödyntää velan vipuvaikutusta, eli hankkia lainapääomalle korkoja korkeampaa tuottoa investoimalla oikealla tavalla oikeisiin kohteisiin. (Trading Economics 2014.)

4 Strategia

Liiketaloudessa strategia tarkoittaa organisaation päätavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tehtävien toimenpiteiden määrittämistä, ja tämä perustuu käytettävissä oleviin resursseihin ja organisaation kilpailuympäristöön. Se osoittaa yleisen suunnan ja määrittää organisaation toimintamallin, jonka avulla yritys kilpailee ja ohjaa käytettävissä olevat resurssit tarpeellisten toimenpiteiden toteuttamiseksi. Organisaation strategian ei ole tarkoitus olla kiinteä, vaan sitä tulee muokata aina havaittaessa puutoksia tai nykytilanteen muuttuessa oleellisesti. Yksinkertaistettuna strategia vastaa kysymykseen ”kuinka kilpailemme tällä alalla?”. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 1-4.)

Nykypäivänä kaikki organisaatiot sektorista riippumatta joutuvat kilpailemaan tarjotakseen asiakkailleen parempaa arvoa kuin kilpailijansa. Tyydyttääkseen asiakkaansa tarpeet tehokkaasti ja kilpailukykyisesti, organisaatiot tarvitsevat strategian, johon toiminta perustuu. Strategian luojan tehtävä on pelkistettynä ymmärtää ja tulla toimeen kilpailun kanssa. Kilpailu usein määritetään liian kapeasti koskemaan vain nykypäivän suoria kilpailijoita, vaikka kilpailu käsittää sen lisäksi myös neljä kilpailuvoimaa: asiakkaat, tavarantoimittajat, mahdolliset tulokkaat ja korvaavat tuotteet (Porter 2008, xi, 3.)



Kuva 4: Viisi kilpailuvoimaa (Porter 2008, 4).

Voimakkaimmat kilpailuvoimat määrittävät alan kannattavuuden ja ovat siten tärkeimpiä strategian luonnin kannalta. Esimerkiksi uudet tulokkaat tuovat alalle lisää kapasiteettia ja halua saada markkinaosuutta, joka puolestaan painostaa yrityksiä harkitsemaan uudelleen myyntihintoja, tuotantokustannuksia ja kilpailun kannalta tarpeellisia investointeja. Varsinkin kun uudet tulokkaat erilaistuvat, ne voivat hyödyntää olemassa olevia valmiuksiaan vaikuttaakseen alan rahavirtoihin ja siten heikentää kilpailijan asemaa markkinoilla. Tuottajien markkinavoima puolestaan perustuu siihen, että ne voivat lisätä omaa tuottoaan nostamalla hintoja, rajoittamalla laatua tai palveluita sekä siirtämällä kustannuksia sidosryhmille. Siirretyt kustannukset ovat erityisen haitallisia yrityksille, jotka eivät voi siirtää kustannuksiaan eteenpäin johtuen tiukasta hintakilpailusta. Kuluttajien markkinavoima voi taas vaikuttaa siten, että se pakottaa vähittäishinnat alas, vaatii enemmän laatua tai palvelua, joka nostaa tuotantokustannuksia tai yksinkertaisesti kilpailuttamalla yrityksiä keskenään paremman arvon saavuttamiseksi. Kuluttajat ovat erityisen voimakkaita jos yritys on hintaherkkä, sillä he käyttävät vaikutusvaltaansa painostaakseen hintoja halvemmiksi. Korvaava tuote tuottaa saman tuloksen toimimalla eri tavalla, kuten esimerkiksi videopuhelut matkustamisen tai muovialumiinin sijaan. Joskus korvaamisen uhka on epäsuora ja toteutuu, kun eri alan tuote korvaa nykyisen. Esimerkkinä voidaan pitää puutarhanhoitotuotteiden kysynnän vähenemistä, kun perheet muuttavat yhä enemmän kerrostaloihin. Korvaavat tuotteet ovat aina olemassa, mutta ne on helppo jättää huomioimatta, sillä ne saattavat poiketa suuresti alan tuotteista. (Porter 2008, 8-17.)

Strategian luominen kannattaa aloittaa miettimällä miksi yritys on olemassa, mikä on sen elämäntehtävä. Entä missä yrityksen halutaan olevan viiden tai kymmenen vuoden päästä? Kuinka isoa yrityskasvua tavoitellaan, mikä on kilpailutilanne, kilpailuedut ja yrityskuva? Mitkä periaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa? Mitkä asiat ovat tärkeitä yrittäjälle, yritykselle ja muille siellä toimiville henkilöille? Vastaamalla näihin kysymyksiin, hahmottuu yrityksen missio, visio ja arvot. Nämä kolme asiaa auttavat muodostamaan strategian, koska strategia pyrkii varmistamaan yrityksen elämäntehtävän, kulkemaan kohti tulevaisuuden tahtotilaa sellaisia polkuja pitkin, mitkä eivät ole omien arvojen vastaisia. (Aaker 2005, 20-31.)

Kun missio, visio ja arvot ovat tiedossa, on aika määrittää tavoitteet. Strategiset tavoitteet tulee asettaa liiketoimintajärjestelmän eri osa-alueille erikseen ja niiden tulee olla riittävän haasteellisia, mutta realistisia. Taloudellisten tavoitteita pohdittaessa tulee miettiä yrityksen kannattavuutta eli sitä, kuinka paljon yritys tekee tulosta suhteessa liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan. Vakavaraisuus puolestaan on sitä, kuinka paljon yrityksellä on velkaa suhteessa omiin varoihin tai liikevaihtoon. Ulkoisesta tehokkuudesta pohditaan yrityksen suhdetta asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. Sisäisestä tehokkuudesta pohditaan laatua eli tuotteiden ja palveluiden laadun tasoa ja tasaisuutta sekä kiertonopeuksia eli esimerkiksi, kuinka nopeasti yrityksen asiakkaat maksavat laskunsa tai kuinka nopeasti yrityksen raaka-aineet tai tuotteet ovat varastossa. Strategian kannalta on myös tärkeää miettiä, tarvitseeko yritys kehittämistavoitteita: esimerkiksi kannattaako organisaatorakennetta muuttaa, onko käytössä oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä, tarvitaanko lisää henkilökuntaa ja onko henkilökunnalla tarvittavaa osaamista vai kaivataanko koulutusta. (Friend & Zehle 2004, 89-98.)

Tavoitteiden asettamisen lomassa on hyvä miettiä jo valmiiksi, miten tavoitteita voidaan seurata ja mitata. Mittareita on monenlaisia. Jos strategian tärkeimpänä osana on henkilöstön tyytyväisyyden nostaminen ja hävikin vähentäminen, tulee näitä mitata säännöllisesti ja tulokset tallentaa. Henkilöstön tyytyväisyyttä voi mitata kyselyillä ja haastatteluilla. Hävikkiä voi seurata laatimalla ohjeistuksen työntekijöille, miten he merkkavat pois heitettävät tuotteet.

Seuraavaksi on aika analysoida yrityksen sisäistä tilaa, toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita. Näihin perehdyttiin jo luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3. Analyysit eivät itsessään kerro kovinkaan paljoa. Strategian kannalta tärkeää on tehdä analyyseistä johtopäätöksiä ja siirtää nämä johtopäätökset toiminnaksi. Kun kaikki pohjatyö on tehty, päästään miettimään, kuinka yritys saavuttaa ja edelleen vahvistaa kilpailuetuaan. Tämä tarkoittaa strategisia tavoitteita vastaavan ja parhaiten tukevan, kilpailukykyisen toimintatavan valitsemista. Vaihtoehtoja voivat olla hintajohtajuus, erikoistuminen tai fokusointi. Hintajohtajuus tarkoittaa, että yritys pystyy myymään tuotteensa halvemmalla kuin kilpailijansa. Tämä tarkoittaa myös, että yrityksen tulisi pystyä tuottamaan tuotteensa halvemmalla kuin kilpailijansa. Tämä vaatii usein

suurtuotantoa, mikä ei ole mahdollista pienille yrityksille. Erikoistumisstrategialla yritys pyrkii tuotteillaan ja palveluillaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeet kilpailijoitaan paremmin. Tämä saattaa perustua yrityksen tekemään keksintöön tai vahvaan asiakastuntemukseen. Fokusointi tarkoittaa keskittymistä johonkin tarkoin määriteltyyn asiakasryhmään, jonka tarpeet halut ja kiinnostumisen kohteet tunnetaan ja pystytään tyydyttämään hyvin. (Iloniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 28-31.)

Näillä askelilla muodostuu hyvin harkittu strategia, joka kantaa yritystä eteenpäin. Strategiaa on hyvä päivittää tilanteiden muuttuessa. Vuosittain tuloksia katsellessa ja seuraavaa vuotta miettiessä, kannattaa palata strategiaan ja tehdä päätöksiä joko sen pohjalta tai sitten muokata strategiaa, että se vastaa uusia suunnitelmia. Toimeksiantajan yritys pyrkii toiminnallaan laatujohtamiseen. Tähän paras strategia on erikoistumisen ja fokusoinnin yhdistelmä. Yritys tähtää parempaan palveluun ja laadukkaampiin tuotteisiin kuin kilpailijoillaan. He eivät myöskään myy kaikille tuotteitaan, sillä vain tietty asiakasryhmä on niistä kiinnostunut tällä hetkellä. Resursseja ei kannata tuhata yrittämällä myydä shawarmaa viiden tähden ravintoloihin vaan keskittää markkinointi ja myynti pieniin ravintoloihin, joissa on erikoistuttu juuri shawmaan, jolloin kulutusrytmi on lyhempi.

5 Markkinointistrategia

Kun yrityksen strategia on määritetty, sille voidaan luoda markkinointistrategia auttamaan tavoitteiden saavuttamisessa. Markkinointistrategian luonnissa voidaan katsoa olevan viisi pääkohtaa: keskeisen strategian perustaminen markkina- ja asiakasanalyysin avulla, mahdollisen asiakaskunnan segmentointi, kohdemarkkinoiden valinta, markkinointi-mixin luominen sekä yrityksen kilpailuaseman määrittely. (Friend & Zehle 2004, 99.)



Kuva 5: Markkinointistrategian luontiprosessi (Friend & Zehle 2004, 99).

Toimivan markkinointistrategian perustaminen alkaa yksityiskohtaisella ja luovalla arvioinnilla yrityksen valmiuksista käyttäen SWOT-analyysia. Analyysin pohjalta yritykselle valitaan keskeinen strategia, jossa selviävät markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Seuraavalla tasolla tulee valita tai tunnistaa kohdemarkkinoiden asiakkaat eli segmentit ja kilpailijat. Samalla tulee määrittää yrityksen erottuvuuden tuoma hyöty asiakkaille ja yritykselle kilpailuedun näkökulmasta. (Hooley, Piercy & Nicolaud 2008, 34-35.)

Markkinoilla on useita kohderyhmiä eli segmenttejä. Ne koostuvat ihmisistä, joilla on yksi tai useampi yhdistävä ominaisuus, jotka voidaan jakaa eri luokkiin kuten väestörakenteisiin tai psykograafisiin eli elämäntapoihin perustuviin tekijöihin. Tärkein segmentin määrittelemiseen käytetty ominaisuus on asiakkaan halut tai tarpeet, sillä ne ovat ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Segmentointiin voidaan käyttää lisäksi muun muassa väestörakenteellisia ominaisuuksia kuten ikä, tulotaso, asuinpaikka ja koulutustaso tai psykograafisia ominaisuuksia kuten harrastukset, asenteet, tavat ja perinteet. (Burrow 2009, 239.)

Kohdemarkkinoita valitessa tulee arvioida ja analysoida kohderyhmien houkuttelevuutta sekä niiden tavoittelemiseen käytettävissä olevien resurssien riittävyyttä. Jos segmenttiä voidaan palvella tuottavasti, niin sen katsotaan olevan potentiaalinen kohderyhmä. Yritys voi keskittyä yhteen, useampaan tai kaikkiin segmentteihin kerralla, jolloin markkinoinnin kilpailukeinoja on hyödynnettävä kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. (Friend & Zehle 2004, 102.)

Kohdemarkkinat sekä niiden asiakkaat ja kilpailijat muodostavat yhdessä kilpailuaseman yritykselle ja sen tuotteille tai palveluille. Kilpailuasema tarkoittaa sitä, missä ja miten yritys kilpailee ja miten se erottuu. Asema luodaan keskeisen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi suurta markkinaosuutta tavoittelevalle yritykselle on ensisijaista viedä kilpailijoiden asiakkaat, jolloin kilpailuasema määrittää sen, miten ja millä markkinoilla se tapahtuu. (Hooley ym. 2008, 46-47.)

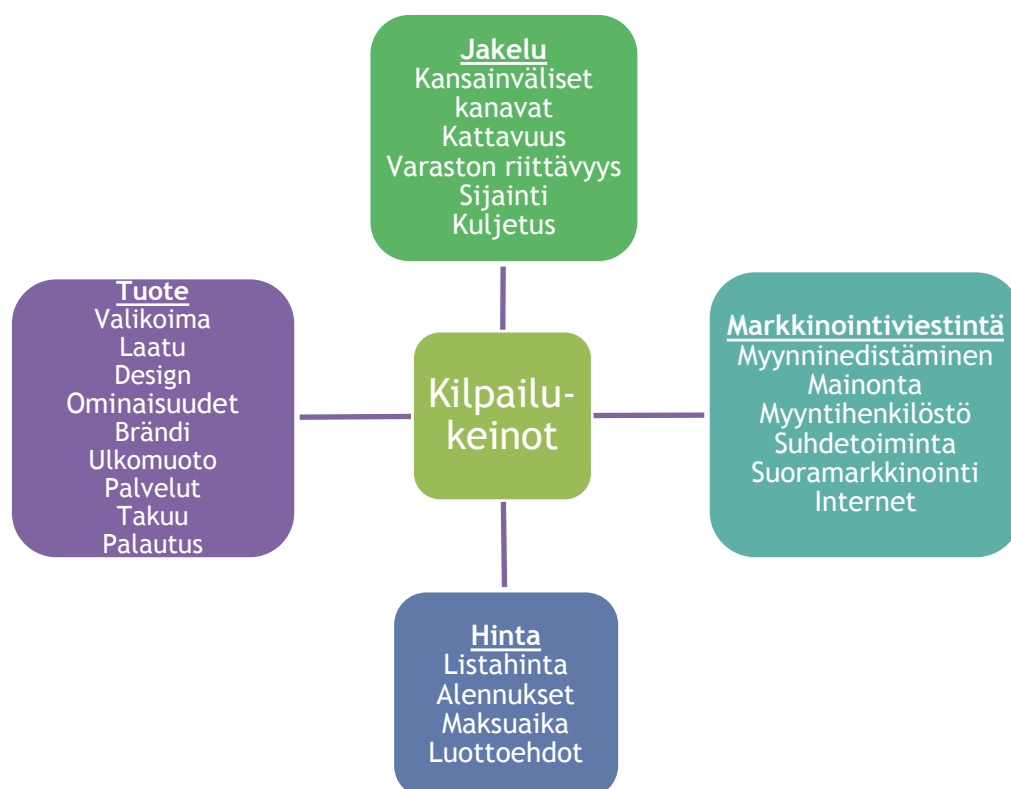
Toimeksiantajan yritys on tehnyt markkinointistrategian luontiprosessin eri osa-alueet. Markkina- ja asiakasanalyysi on tehty, joten yrityksellä on tiedossa markkinoiden koko, rakenne ja mahdollinen menekki. Asiakaskunta on segmentoitu ikäjakauman perusteella, jonka ansiosta tiedetään, mitkä asiakasryhmät tuottavat eniten. Kohdemarkkinat, joihin markkinointi tullaan kohdistamaan, on valittu. Markkinointi-mixiä on käytetty yksinkertaistella tasolla, sillä yrityksellä ei ole vielä tarpeeksi kerättyä tietoa ja kokemusta kyseisiltä markkinoilta. Kilpailuasema markkinoilla on määritetty, joten yrityksellä on selvä kuva siitä, miten se on verrannollinen kilpailijoihin.

5.1 Markkinointi-mix

Markkinointistrategia tulee pyrkiä toteuttamaan yrityksen tarpeita palvellen. Sen tulee myös tukea ja myötäillä yrityksen omaa strategiaa, visiota ja arvoja. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, kuinka yrityksen on mahdollista kehittää ja käyttää hyväkseen markkinointi-mixiä eli markkinoinnin kilpailukeinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Markkinoinnin perusajatusta kuvataan usein asiakaskeskeisyytenä. Markkinointi voidaan jakaa markkinointikeskeisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen sekä tuotantokeskeisyyteen. Yrityksellä, jonka tarjoamat tavarat ja palvelut täyttävät asiakkaan tarpeet ja tuovat tälle arvoa, tyytyväisyyttä ja oikeaksi koettua laatua, on asiakaslähtöinen ote. Tuotantokeskeisissä markkinoissa asiakas joutuu ostamaan sitä, mitä on tarjolla tai olla ostamatta lainkaan. Markkinoinnin käsitteen ytimenä on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen. (Gummesson 2004, 36-37.)

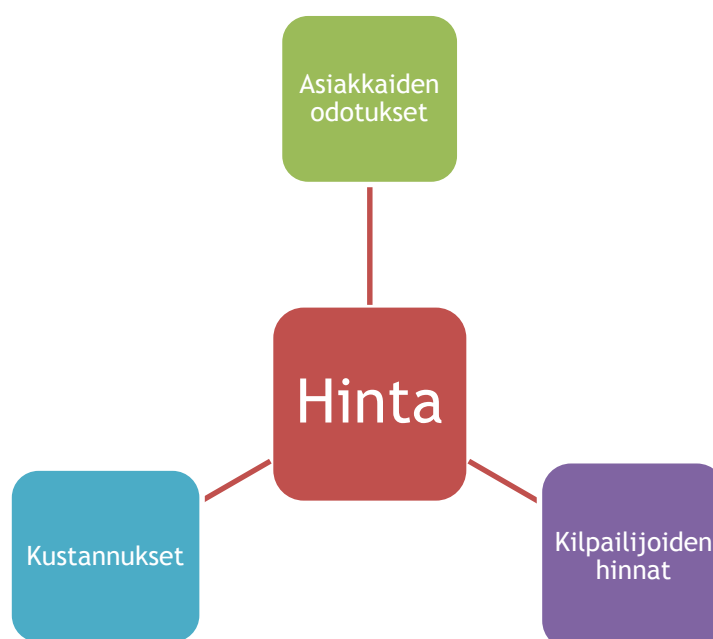
Käytännössä markkinointi seuraa loogista prosessia. Markkinointistrategia on prosessi, joka sisältää markkinamahdollisuuksien analysoinnin, kohdemarkkinoiden valinnan, markkinoille sijoittumisen suunnittelemisen, markkinoinnin kilpailukeinojen hyödyntämisen suunnittelun ja markkinointipanosten johtamisen. Kohderyhmän valinnan jälkeen markkinoijan tulee päättää, mitkä markkinat tarjoavat sille suurimmat mahdollisuudet, jotka sitten valitaan kohdemarkkinoiksi. Markkinoinnin harjoittamista voidaan katsoa useasta näkökulmasta. Perinteinen tapa on markkinoinnin kilpailukeinojen johtaminen kohderyhmän ja markkinoille sijoittumisen valinnan jälkeen. Nämä kilpailukeinot on jaettu neljään ryhmään, joita kutsutaan 4P-malliksi: tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja markkinointiviestintä (promotion). (Kotler 2009, 17.) Alla olevassa kuviossa nämä neljä osa-aluetta jaetaan niihin kuuluvii tekijöihin, jotka tulee huomioida kokonaisuutta rakentaessa.



Kuva 6: 4P-mallin kilpailukeinot (Kotler 2009, 17).

Markkinoijat jättävät usein huomioimatta, että tuotteiden tarpeet tyydyttävä ominaisuus perustuu asiakkaiden havaintoihin. Tuotteen todellinen laatu on se, minkä asiakkaat kokevat sen olevan. Markkinoinnin johdon tehtävä on selvittää, mikä asiakkaan kokema laatu on ja kuinka siihen voi vaikuttaa siten, että asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa. Tuote on markkinoinnin kilpailukeinojen kulmakivi, sillä ilman sitä ei ole mitään, mitä mainostaa, hinnoitella tai myydä. Markkinointistrategiaa luodessa tuotteen kilpailukeinona hyödyntämistä tulee suunnitella huolella. Johdon tulee määrittää, kenelle, missä ja kuinka suurissa määrin pyritään myymään. On hyvä myös laatia tuotekehityssuunnitelma tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Myös tuotteen fyysiset ominaisuudet eli muotoilu, laatu ja pakkaus on tärkeätä suunnitella huolella halutun imagon saavuttamiseksi. (Lancaster & Reynolds 2005, 42-43.)

Hinta koostuu kolmesta keskeisestä tekijästä, joita ovat asiakkaiden näkemys tuotteen arvosta, kilpailijoiden asettamat hinnat ja valmistuskustannukset. Kun kilpailijoilla ja asiakkailla on avainasema tuotteen arvon määrittämisessä, on kyse markkinoihin perustuvasta hinnoittelusta. Jos markkinatilanne on se, että yritys voi itse määrittää tuotteensa hinnan, voidaan käyttää kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua. Silloin yritys lisää hintaan kustannuksen lisäksi parhaaksi arvioimansa määrän katetta eli voittoa. (Masterson & Pickton 2010, 362-363.)



Kuva 7: Hinnoittelu (Masterson & Pickton 2010, 363).

Hinta on tärkeä, sillä se vaikuttaa suoraan asiakkaisiin, yritykseen ja talouteen. Kuluttajille hinta on merkki laadusta ja tärkeä osa päätöksentekoa. Yritykselle myyntihinta kuvastaa keinoja kattaa kustannukset ja tehdä voittoa. Hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan, määräytyy tuotteen kysynnän mukaan. Tämä vaikuttaa yrityksen yleiseen menestykseen ja

kilpailuasemaan markkinoilla. Markkinoinnin johto voi kohdata haasteita saavuttaessaan tietyn hintatason, sillä hinta on vaikea määritellä. Vaikka hinnan voidaan katsoa olevan vain tietty rahallinen arvo vastineeksi tuotteesta, määritelmä on hyvin yksinkertainen jos verrataan tuotteen rahallista hintaa suhteessa muihin markkinoinnin kilpailukeinoihin. Myyjällä ja ostajalla on usein erilaiset näkemykset tuotteen hinnasta. Mikä tahansa motiivi ostajalla onkaan, ei hän silti voi jättää huomiotta sitä, että ostopäätös rajoittaa muita mahdollisuuksia. Päätös kuluttaa tietyn verran tiettyyn tuotteeseen johtaa siihen, että ostajalla on vähemmän kulutettavaa muihin tuotteisiin tai palveluihin. Siten jos kuluttajalla on valittavana kaksi saman laatuista tuotetta, valitsee hän luonnollisesti halvemman. Vaikka yrityksellä on laaja valikoima keinoja erilaistaa tuotteensa, hinta säilyy kuitenkin erittäin tärkeänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. (Lancaster & Reynolds 2005, 43-44.)

Monen yrityksen tapauksessa tuotteen valmistaminen ei maksa niin paljoa, kuin sen markkinoille vieminen. Siitä syystä valmistajat haluavat usein säästää kustannuksissa jättämällä välittäjän kokonaan pois toiminnasta. Välittäjän suorittamat toiminnot täytyy kuitenkin korvata, joka silloin jää valmistajalle tai myyjälle hoidettavaksi. Täten yritykset pyrkivät luomaan suoria suhteita myyjiin. Oikeiden jakelukanavien valinta ja vakuuttaminen yhteistyöhön on suuri haaste, ja monet yritykset näkevätkin itsensä myymässä jakelijoille sen sijaan, että myisivät heidän välityksellään. Mitä enemmän jakelukanavia yrityksellä on, sitä enemmän markkinakattavuutta ja myynnin kasvua se nauttii. Jakelukanavien lisääntyminen voi myös aiheuttaa vältettäviä seurauksia. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu voi kärsiä, sillä markkinakattavuuden kasvaessa hallinta siirtyy useampiin käsiin. Tämän voi välttää käyttämällä yhtä, erittäin tarkasti ohjattua jakelukanavaa, jolloin markkinakattavuuden kustannuksella saadaan aikaiseksi tiukka hallinta. (Kotler 2011, 53-55.)

Perinteisessä markkinoinnissa kilpailua pidetään tärkeänä ja yhteistyön katsotaan estävän markkinavoimia. Markkinoinnissa ja kilpailussa on tarkoitus voittaa joku toinen. Yritykset tekevät samanaikaisia ja peräkkäisiä strategisia iskuja, joiden tarkoituksena on hämmentää kilpailijaa. Näillä toimenpiteillä viedään kilpailijoiden etuja ja saadaan itselle uusia. Gummesson on kuitenkin esittänyt kirjassaan, että toimiva markkinatalous tarvitsee kilpailun lisäksi myös yhteistyötä. (Gummesson 2004, 40-41.)

Markkinoinnin ammattilaiset ovat kiistelleet siitä, voiko markkinointia sijoittaa viestintään. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja nykyisessä yhteiskunnassa se on osa arkielämää. Markkinointia ei enää katsota vain neljän P:n kautta tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja markkinointiviestintä (promotion) vaan se on pikemminkin toiminto, jota työnnetään eteenpäin viestinnällä. Markkinointiviestinnän keinoja ovat promootiotilaisuudet, kampanjointi ja sponsorointi. Markkinointiviestinnällä ei pyritä myymään väkisin ja tyrkyttämään, vaan tarkoituksena on vakuuttavasti ja luotettavasti yrittää vaikuttaa ympärillä olevaan yhteiskuntaan ja

ihmisiin. (Juholin 2002, 28-35.) Pää tarkoitus on vaikuttaa yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, jotta myynti ja kysyntä kasvaisivat (Kuusela 2002, 77).

Mainonnan tehtävänä on viestiä asiakkaille, mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa, mistä niitä saa ja paljonko ne maksavat. Markkinointiviestintä pohjautuu yrityksen markkinointistrategiaan, jossa on kerrottu tarkkaan, miten taataan yrityksen menestyminen kilpailussa ja mihin voidaan yrittää panostaa. Markkinointiviestintää tulee suunnitella huolella ennen toteuttamista. Yrityksen pitää miettiä, kuka tai mikä on kohderyhmä ja minkälaisia asiakkaita se toivoo markkinointiviestinnällä tavoittavansa. Tärkeätä on myös miettiä, minkälainen vaikutus halutaan saavuttaa ja mitä viestintäkanavia hyödynnetään. Viesti, joka lähetetään eteenpäin, kannattaa miettiä tarkasti valmiiksi. Sen tulee tuoda esille viestin lähettäjän tarjoamat palvelut, hyödykkeet ja imago. Tärkeintä on, että viesti tuodaan esille oikealla ja positiivisella tavalla. Kuulijan tulee saada informatiivinen ja houkutteleva mielikuva yrityksestä. Markkinointiviestintä on toimivaa, jos yrityskonsepti on toimiva ja ohjaa markkinointiviestintää. (Kuusela 2002, 83-86.)

Markkinointiviestinnän osiin kuuluvat myyntityö, myynninkehittäminen, mainonta sekä tiedottaminen ja suhteiden ylläpitäminen. Yrityksen markkinointiviestinnän tarkoituksena on viestiä tuotteen olemassaolosta, saada asiakas kokemaan tarvitsewansa tuotetta, saada ostamaan kyseinen hyödyke ja jopa ostamaan uusi tuote tai lisähyödykkeitä. (Kilpailu ja kuluttajavirasto 2013.) Tätä kutsutaan AIDA-kaavaksi: huomio (attention), kiinnostus (interest), halu (desire) ja toiminta (action) (Viitala & Jylhä 2006, 121).

Viestintää suunniteltaessa on muistettava, että kaavamaisuutta pitää karttaa. Laaja markkinointiviestintä auttaa näkemään mahdollisuudet paremmin kuin se, että pysytään samassa totutussa kaavassa. Viestinnällä pyritään levittämään tietoa potentiaalisille asiakkaille palveluista ja yrityksestä. Tätä kutsutaan kognitiiviseksi ulottuvuudeksi. Pyritään myös korvaamaan vanhaa tietoa, mielikuvia ja epävarmuutta. Asetetaan tietoa esille, jotta asenteilla on tilaa kasvaa ja kehittyä parempaan suuntaan. Tätä kutsutaan affektiiviseksi ulottuvuudeksi. Ennakokoluulot hiipuvat ja mahdollisuutena on, että palveluista ja yrityksestä kehittyy parempia mielikuvia. Pyritään vaikuttamaan käyttäytymiseen eli konatiiviseen ulottuvuuteen. Saadulla lisätiedolla on näin mahdollisuus alkaa vaikuttaa tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2006, 122.)

Mainonta on suuri osa markkinointiviestintää. Se tuo tuotteen, palvelun ja yrityksen hyödykkeiden takana esille ja potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Mainonta luo mielikuvat asiakkaille ja herättää kiinnostuksen hyödykettä kohtaan. Tarkoitus on luoda niin mieleenpainuva mielikuva, että tarpeen saapuessa asiakas muistaisi juuri kyseisen firman ja heidän tar-

joamansa palvelut. Näin hyvällä mainonnalla voi olla pitempiaikainenkin vaikutus, jos mainonta vain on mieleenpainuvaa.

6 Taloudelliset laskelmat ja tunnusluvut

Talouden hallinnassa lähdetään siitä ajatuksesta, että yritys on olemassa toistaiseksi ja että sen toiminta jatkuu käytännössä loputtomiin. Tätä kutsutaan jatkuvuuden periaatteeksi. Toinen tärkeä elementti on, että kirjanpitoon kirjataan vain ne tulot ja menot, jotka ovat tosia tai ovat käymässä toteen. Ne kohdistetaan siihen tilikauteen, jonka aikana tapahtumat ovat syntyneet. Menoja ja kuluja ei saa esittää suurempina tai pienempinä kuin ne oikeasti ovat. Tätä periaatetta kutsutaan varovaisuuden periaatteeksi. Taloushallinnossa pyritään täydellisyyteen siten, että kaikki kuluvan tilikauden tulot ja menot otetaan huomioon tilinpäätöstä tehtäessä. Tilinpäätöksen sisällön on oltava tarkka ja vertailtavissa aikaisempiin tilinpäätöksiin. Ehto koskee myös vertailtavuutta muihin yrityksiin. Tätä kutsutaan vertailtavuuden periaatteeksi. (Friend & Zehle 2004, 150-151.)

Näiden periaatteiden lisäksi yritystoiminnan talouden seurannassa ovat kassavirta, tuloslaskelma ja tase. Kassavirta-analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen rahavirrat. Se on rahaprosessin kuvaus, jossa esitetään, mistä rahat ovat tulleet ja mihin ne on käytetty. Kassavirta kertoo maksuperusteisesti, mikä on yrityksen kassatilanne ja maksuvalmius juuri nyt. Tuloslaskelma taas ilmaisee yhtiön juoksevan liiketoiminnan tuloksen muodostumisen ja sen olemassaolon tietyn määritellyn ajanjakson aikana. Tätä jaksoa kutsutaan tilikaudeksi ja se on yleensä yksi kalenterivuosi (01.01.-31.12.201X). Eriyistäpauksissa tilikausi voi olla tätä 12 kuukautta lyhempi tai pidempi. Tuloslaskelma on vain tulon ja kulutuksen välinen erotus, jonka antama tulos siirretään taseeseen osoittamaan yhtiön rahoituksellista asemaa. Tuloslaskelma kertoo suoriteperusteisesti yrityksen historian siitä, miten vuosi on mennyt. Kirjaus tuloslaskelmaan vaikuttaa yrityksen tulokseen ja on silloin tulosvaikutteinen. Tase puolestaan ilmaisee yrityksen rahoituksellisen aseman yhdellä tietyllä hetkellä, esimerkiksi tilinpäätöspäivänä 31.12.201X. Taseessa ilmaistaan yhtiön varallisuus suhteessa velkoihin ja omaan pääomaan. Taseesta ilmenee myös tilikauden tulos ja siihen kerrytetään kumulatiivisesti eri tilikausien tulokset. Tuloslaskelman ja taseen tulokset täsmäävät keskenään tilikausittain. Taseesta ilmenee, mistä yrityksen varallisuus on peräisin ja mihin se on käytetty. Summien siirtely ainoastaan taseen sisällä ei ole tulosvaikutteista. Esimerkiksi lainan nostaminen tai takaisin maksaminen ei vaikuta yritystoiminnan tulokseen, se on vain pääoman siirtoa. (Friend & Zehle 2004, 152-159.)

Yritystä perustettaessa ajatuksena on tuottaa voittoa. Lyhytaikaisesti yritys voi tuottaa tappiotakin, mikäli sillä riittää rahoitusvaroja eli likviditetiä tämän syntyneen tappion kattamiseksi. Pitkällä aikavälillä yrityksen tarkoitus on kuitenkin tuottaa omistajilleen voittoa. Yri-

tyksen kannattavuus selvitetään yksinkertaisimmillaan tulojen ja kustannusten erotuksella, josta muodostuu tulos. Tulojen tulee olla enemmän kuin kustannusten, jotta syntyy voittoa. Mikäli kustannukset ovat suuremmat kuin myyntitulot, muodostuu tappiota, joka on katettava esimerkiksi aikaisemmilla voitoilla.

Kuvassa 8 näkyy, miltä tulos- ja tasetaulukko näyttää puhtaana. Yrityksen toiminnan vakavaraisuutta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja, joita kannattaa käyttää laskelmien tukena ovat ROE %, ROI %, omavaraisuus %, net gearing ja quick ratio.

ROE (return on equity) kuvaa oman pääoman tuottoa. Se on kannattavuuden mittari, joka kertoo, kuinka paljon tulosta yritys on tehnyt sijoittajien sijoittamilla varoilla. ROE ei kuvaa pelkästään voittoa, se on tehokkuuden mittari. ROE saadaan jakamalla nettotulos omalla pääomalla. ROE:n kasvu viittaa siihen, että yhtiö aikoo kasvattaa kykyään tuottaa voittoa tarvitsematta yhtä paljon pääomaa kuin aikaisemmin. Se osoittaa myös, miten hyvin yhtiön johto on ottanut käyttöön osakkeenomistajien sijoitukset. Toisin sanoen, mitä korkeampi ROE sen parempi. ROE:n lasku viittaa yleensä ongelmiin. On tärkeää huomata, että jos osakkeenomistajien osuus laskee, ROE nousee. Osakkeiden takaisin hankinnalla voidaan keinotekoisesti nostaa ROE:ta. Samalla tavalla suuri velka voi keinotekoisesti lisätä ROE:ta. Eri toimialoilla pääoman tuotto on hyvin erilainen. Tästä syystä yrityksiä vertailtaessa on otettava huomioon, että vertailtavat yritykset ovat samalla alalla. (Investing Answers 2014.)

ROI (return on investment) kertoo sijoitetun pääoman tuoton. Sijoitetun pääoman tuotossa yrityksen tulos on suhteutettu sen saamiseksi tarvittuihin resursseihin eli yrityksen sitomaan pääomaan. Sijoitetun pääoman vähimmäistuottona on pidetty yrityksen vieraalle pääomalleen maksamaa korkoa. Omalle pääomalle ja lainapääomalle tulisi saada vähintään rahamarkkinoilla vallitsevan korkotason mukainen tuotto. Tavallisesti oman pääoman sijoittajat vaativat kuitenkin korkeampaa tuottoa riskisille oman pääoman sijoituksilleen, kun vakuudellisen korollisen lainapääoman antajat. Tämän vuoksi hyvällä kannattavuustasolla toimivan yrityksen sijoitetun pääoman tuoton tulisi nousta selvästi lainakorkoja suuremmaksi. ROI soveltuu mittariksi myös eri toimialojen yritysten väliseen vertailuun. Sijoitetun pääoman tuoton viitteelliset normiarvot ovat erinomaiset, kun tuotto ylittää 15 prosenttia ja heikot, kun se on alle kolme prosenttia. Sijoitetun pääoman tuotto lasketaan jakamalla nettotulos + rahoituskulut + verot keskimääräisesti sijoitetulla pääomalla. Sijoitettu pääoma on oma pääoma + korolliset velat. (Investopedia 2014.)

Tuloslaskelma													
				2014	2015	2016	2017	2018					
LIKEVAIHTO													
Materiaalit ja palvelut													
Aineet, tarvikkeet, tavarat													
Ostot tilikauden aikana													
Varastojen muutos													
Henkilöstökulut													
Palkat ja palkkiot													
Hlöstösivukulut													
Eläkekulut													
Muut sivukulut													
Poistot ja arvonalennukset													
Liiketoiminnan muut kulut													
LIKEVOITTO													
Rahoitustuotot													
Rahoituskulut													
VOITTO ENNEN VEROJA													
Tuloverot													
Muut välittömät verot													
TILIKAUDEN VOITTO													
Tase													
VASTAAVAA													
Aineelliset hyödykkeet													
Maa- ja vesialueet													
Rakennukset													
Koneet ja kalusto													
Sijoitukset													
Vaihto-omaisuus													
Myyntisaamiset													
Rahat ja pankkisaamiset													
YHTEENSÄ													
VASTATTAVAA													
Osakepääoma													
Edellisten tilikausien voitot													
Tilikauden voitto													
Omat pääomat yhteensä													
Pitkäaikainen vieraspääoma													
Lainat rahoituslaitoksilta													
Lyhytaikainen vieraspääoma													
Lainat rahoituslaitoksilta													
Ostovelat													
Muut lyhytaikaiset velat													
Siirtovelat													
Vieraspääoma yhteensä													
YHTEENSÄ													
ROE %													
ROI %													
Omavaraisuusaste %													
Net gearing													
Quick ratio													

Kuva 8: Esimerkki yksinkertaisesta tulos- ja taselaskelmataulukosta.

Tarkastaltaessa sijoitetun pääoman tuottoa on huomioitava suuret investoinnit, jotka ovat sitoneet yrityksen pääomia, mutta eivät ole ehtineet tuottaa tilikaudella tuloa, sillä ne voivat aiheuttaa ongelmia tunnusluvun kehityksen arviointiin. Tunnusluvun vertailtavuutta eri yritys-

ten kesken saattaa heikentää se, että aina ei ole käytettävissä luotettavaa tietoa yrityksen taseen vieraan pääoman jakamiseksi korolliseen ja korottomaan osaan. Yrityksen taseen pääoma-arvot ovat osin historiallisia, eivätkä ne välttämättä kuvaa täysin yritykseen sitoutunutta omaa pääomaa. Pienet pääomat saattavat joskus kasvattaa pääoman tuoton suureksi, vaikka euomääräinen tulos on vähäinen. Luvun rinnalla on hyvä tarkastella myös yrityksen tuloksen euomääräistä tasoa. Joskus tappiollisen tuloksen tehneet yritykset saattavat saada hyviä pääoman tuoton arvoja. Tämä voi johtua tuloslaskelman suurista rahoituskuluista tai veroista, jotka lisätään tulokseen tuottoa laskettaessa. Käytännössä tällöin rahoittajille tai verottajalle on mennyt koko yrityksen tulos, eikä omistajille ole jäänyt siitä mitään. (Valuatum 2014.)

Omavaraisuusaste on yksi tärkeimmistä liikelatouden tunnusluvusta yrityksen vakavaraisuutta määriteltäessä. Omavaraisuusaste mittaa vakavaraisuuden ohella myös tappioiden sietokykyä sekä kykyä selviytyä taloudellisista sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakaammalla pohjalla yrityksen liiketoiminta on. Suoranaisesti ei voida sanoa, että mitä omavaraisempi on, sen parempi. Monet yritykset hakevat strategisesti velkaa ja pitävät näin omavaraisuusasteensa alhaisempina. Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla oma pääoma taseen loppusummalla, josta on vähennetty saadut ennakot. Yleisesti omavaraisuus katsotaan erinomaiseksi, jos se on yli 50 prosenttia, hyväksi jos se on 30-50 prosenttia, ja heikoksi, jos se alittaa 15 prosenttia. (Salmi 2012, 187-188.)

Net gearing eli nettovelkaantumisaste kuvaa velkaantuneisuutta. Tämä tunnusluku mittaa yrityksen korollisen nettovelan ja oman pääoman suhdetta. Nettovelkaantumisaste saadaan laskettua, kun korollisista veloista vähennetään likvidit rahavarat ja tämä arvo jaetaan oman pääoman ehtoisilla pääomalainoilla. Jos omat arvot ovat negatiiviset, on net gearing aina suuri. Tunnusluku kertoo, mikä on omistajien yritykseen sijoittamien omien pääomien rahoittajilta lainattujen korollisten velkojen suhde. Mitä korkeampi tunnusluvun arvo on, sitä suurempi on yrityksen velkaantumisaste. Korkea velkaantuneisuus on riski, koska se saattaa rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia hakea lisärahoitusta. Jos tunnusluvun arvo on negatiivinen, on yritys käytännössä nettovelaton. Tuolloin joko korollista velkaa ei ole tai se voidaan maksaa pois yrityksen kassavaroista. Kun arvo alittaa kymmenen prosenttia, se katsotaan erinomaiseksi ja kun se ylittää 200 prosenttia, luetaan se heikoksi. Matala nettovelkaisuusaste ei kuitenkaan takaa yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. (Salmi 2012, 188-189.)

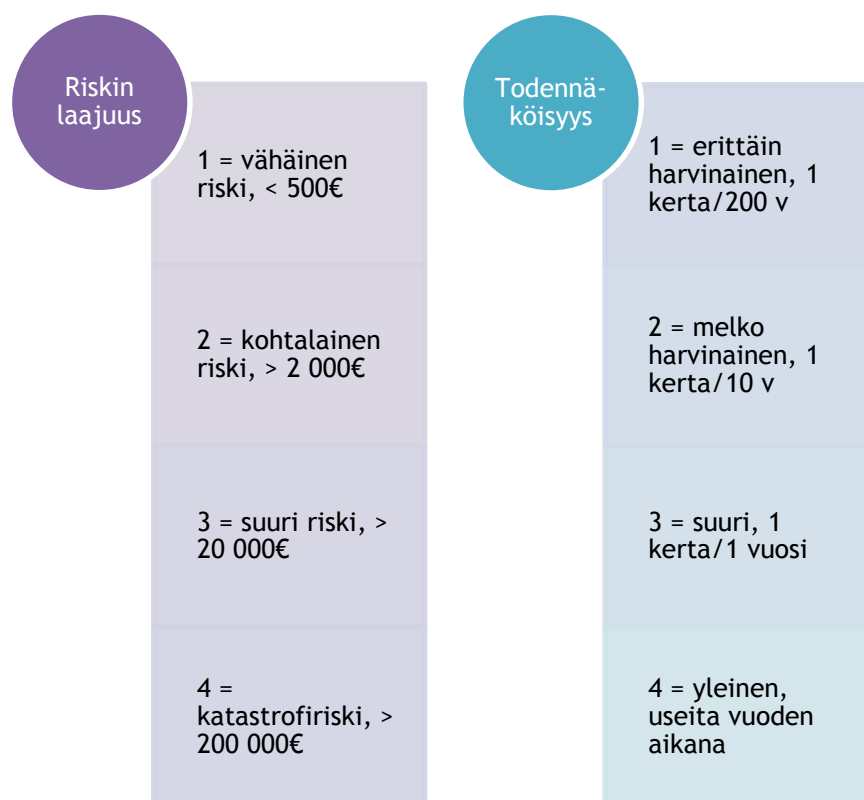
Quick ratio kertoo yrityksen rahoitusomaisuuden suhteen yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin. Se kuvaa yrityksen maksuvalmiutta lyhyellä aikavälillä. Parhain arvo on 1. Pienempi arvo voi ajaa yritykset maksuvaikeuksiin, jos myynnissä tapahtuu pienikin muutos. Suuri arvo voi puolestaan kieliä yrityksen käyttävän kassavarojaan tehottomasti. Quick ratio saadaan jakamalla rahat ja saamiset lyhytaikaisen vieraan pääoman ja saatujen ennakkomaksujen erotuksella. Tunnuslu-

ku sopii lähinnä saman toimialan yritysten vertailuun sekä yksittäisten yritysten maksuvalmiuden tarkkailuun. (Salmi 2012, 201-202.)

Näiden viiden tunnusluvun lisäksi yrityksen kannattaa seurata myyntikatetta, käyttökate, maksuvalmiutta ja current ratiota. Myyntikate tai toiselta nimeltään katetuotto lasketaan vähentämällä yrityksen myyntitulosta muuttuvat kustannukset. Tämä määrä kertoo, kuinka paljon jää tuotannosta kiinteiden kulujen hoitamiseen. Käyttökate saadaan vähentämällä yrityksen myyntikatteesta kiinteät kulut. Käyttökate kertoo, miten paljon tulosta yritystoiminta tekee ja kuinka suuri osa liikevaihdosta jää kattamaan poistoja, korkoja ja veroja. Maksuvalmiudella eli likviditeetillä kuvataan yrityksen kykyä selviytyä juoksevista kuluista ajallaan ja mahdollisimman edullisesti. Tästä tunnusluvusta on apua varsinkin silloin, kun yritys suunnittelee uusia investointeja tai on hakemassa lisää lainaa. Maksuvalmiutta analysoitaessa käytetään apuna current ratio- ja quick ratio -tunnuslukuja. Current ratio eli käyttöpääomasuhde lasketaan: $(\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) / \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$. Tavoiteltava arvo on 2 tai siitä yli. Luku kertoo, miten hyvin yrityksellä on mahdollisuus selviytyä lyhytaikaisista veloista. Kun current ratio -arvo on alle 1, yrityksellä on heikko maksuvalmius. (Salmi 2012, 201-202.)

7 Riskienhallinta

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta sekä siihen liitettyjä uskomuksia ja odotuksia. Menestyvä yritys ei voi olla ottamatta huomioon yritystä uhkaavia vaaratekijöitä, joiden toteutuminen saattaa aiheuttaa yrityksen toiminnan heikkenemisen. Jokapäiväinen yritystoiminta sisältää runsaasti erilaisia epävarmuustekijöitä, joiden parissa yrityksen on vain pystyttävä elämään. Avaintekijänä on, kuinka hyvin yritys pystyy ennakoimaan omaan alaansa kohdistuvat vaarat ja miten se on valmistautunut minimoimaan vahingot tai välttämään vaarat kokonaan. Rahoitusta haettaessa investoijat ovat erityisen kiinnostuneita riskeistä ja ovat usein ottaneet itse etukäteen selvää, onko kannattavaa sijoittaa yritykseen. Mitä pienemmät riskit, sen parempi on yritys sijoituskohteena. Riskianalyysin tulee kuitenkin olla totuudenmukainen. Tärkeämpää on oivaltaa mahdolliset riskit ja laatia suunnitelma niiden varalle kuin vähätellä riskien todennäköisyyttä ja laajuutta. Riskin luonteeseen kuuluu se, että niistä ei voi varmasti tietää etukäteen. Yrityksen johto ei voi ennakoida tulipaloa, lakkoa, loukkaantumisia tai tavarantoimittajan toimitusongelmia. Riskin toteutuminen on täysin sattumanvaraista. Riskille voidaan kuitenkin antaa matemaattinen määritelmä, joka on riskin todennäköisyys kerrottuna riskin laajuudella tai vakavuudella. (Suominen 2003, 7-21.)



Kuva 9: Riski = laajuus x todennäköisyys (Suominen 2003, 21).

Tilastotieteessä riski tarkoittaa todennäköisyyttä. Riskiä ilmennetään tappion todennäköisyydellä. Korttipakasta nostaessa on 50 prosentin mahdollisuus saada punainen kortti ja 50 prosentin mahdollisuus saada musta kortti. Arvaaja ottaa tällaisessa pelissä 50 prosentin riskin veikatessaan, kumman värinen kortti tulee. Täysin riskitöntä peli olisi, jos aina tulisi arvattu kortti. Yritysmaailmassa täysin riskittömiä valintoja ei ole olemassa. Jokaisessa valinnassa on riskinsä ja ne voidaan arvioida karkeasti vähäisiksi, kohtalaisiksi, suuriksi tai katastrofaalisiksi seurauksiltaan (Suominen 2003, 9-11). Seuraavaksi käymme läpi riskejä, jotka ovat mahdollisia toimeksiantajalle ja sitä, miten niitä voi ennakoida ja hallita.

Riskit voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin. Yleensä erottavana tekijänä on pidetty riskin toteutumisen mahdollisia seurausvaikutuksia. Riskit voivat olla joko vahinkoriskejä tai liikeriskejä ja joissain tapauksissa molempia. Vahinkoriskin toteutuminen tarkoittaa yritykselle aina tappiota, eikä siinä ole minkäänlaista mahdollisuutta voittoon. Nämä ovat kuitenkin luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä. Liikeriski tarkoittaa toteutuessaan tuotto-odotusten epäonnistumista. Yrityksen tehdessä päätöksiä, koskivat ne sitten markkinointia, tuotantoa, henkilöstöä tai mitä muuta tahansa, ottaa se liikeriskin. Liikeriskejä ei voi vakuuttaa, vaan yrityksen on itse kannettava liikeriskin aiheuttamat seuraukset. (Suominen 2003, 12-13.)

Yrityksen kannattaa varautua tulevaisuudessa henkilöriskeihin. Ne voivat olla luonteeltaan vahinkoriskejä tai liikeriskejä. Henkilöihin kohdistuva vahinkoriski ilmenee yleensä loukkaan-

tumisena tai sairastumisena. Tämä voi tapahtua työntekijöille tai yrityksen johdolle. Henkilöihin kohdistuva liikeriski kuvaa sen sijaan tilannetta, jossa yrityksellä on riski menettää arvokasta tietotaitoa. Tämä voi tapahtua henkilöstön jäädessä eläkkeelle tai siirtyessä kilpailijalle. (Suominen 2003, 14-15.) Henkilöriskeihin voidaan varautua ja osittain niitä voidaan myös vakuuttaa. Henkilöstön vakuuttaminen loukkaantumisten ja sairastumisten varalta on viisasta, mutta myös lakisääteinen ehto. Laatimalla selkeät työturvallisuusohjeet, joiden toteutumista valvotaan, ennaltaehkäisee riskien muodostumista. Henkilökuntaa voidaan myös opastaa hyvässä työergonomiassa sekä kuuntelemalla heidän toiveitaan ja tarjoamalla miellyttävä työympäristö ja -yhteisö saatetaan välttää työpaikan vaihdokset. Yrittäjän tulee myös ennakoida riskit, jotka kohdistuvat häneen itseensä. Entä jos yrittäjä sairastuu tai uupuu, kuka hoitaa hänen tehtävänsä? Tähän voidaan varautua kouluttamalla niin sanottu kakkosmies.

Yrityksen on hyvä vakuuttaa henkilöstönsä lisäksi myös omaisuus. Tässä tilanteessa näitä ovat liiketilat, tuotantolaitteet ja ajoneuvot. Omaisuusriski on riski, joka toteutuessaan aiheuttaa vahinkoa yrityksen aineellisille tuotannontekijöille. Omaisuus vaurioituu, tuhoutuu tai häviää lopullisesti. Omaisuusriskin tavallisimpia uhkatekijöitä ovat murto, vesivahinko, home, ilkivalta, rikkoutuminen, rikolliset toiminnot, tulipalo ja savuvauriot. Myös luonnonvoimat aiheuttavat lukemattomia riskitekijöitä. (Suominen 2003, 15.) Vakuuttamalla omaisuutensa yritys varautuu mahdollisiin ikäviin tapahtumiin. Liiketiloihin kannattaa asentaa hälytysjärjestelmä ja kameroita, jolloin ilkivalta ja muu rikollinen toiminta minimoitaisiin.

Vastuuriski merkitsee toteutuessaan yritykselle korvausvelvollisuutta tai tulojen menetystä. Vastuuriski voidaan jaotella toiminnan vastuuseen, tuotevastuuseen ja ympäristövastuuseen. Yrityksen tulee varautua erityisesti tuotevastuuriskiin. (Suominen 2003, 15.) Esimerkkiyrityksen asiakkaat eivät syö sianlihaa. Tämä on otettu huomioon raaka-aineen toimittajia valittaessa. Pelkkä luotto toimittajaan ei riitä, vaan täytyy olla täysin varma, että heidän toimittamansa liha on nautaa, eikä siihen ole sekoitettu vähääkään sianlihaa. Jos kävisi myöhemmin ilmi, että kuluttajille on syötetty sianlihaa, yritys joutuisi korvausvelvolliseksi. Tämä riski vältetään tutustumalla hyvin yhteistyökumppaneihin ennen sopimusten kirjoittamista.

Keskeytysriskin mahdollisuus kasvaa, kun yritys on liian riippuvainen verkostostaan (Suominen 2003, 16-17). Yritys välttää keskeytysriskin laajalla verkostolla. Jos raaka-aineen toimitus on yhden alihankkijan varassa ja he eivät yhtäkkiä pystykään toimittamaan tavaraa, omakin toiminta pysähtyy siihen. Laajalla verkostolla tarkoitetaan sitä, että raaka-ainetta tilataan monesta paikasta, ja näin pidetään myös hinnat kilpailukykyisinä.

Yritys kohtaa myös toiminnassaan kuljetusriskejä. Tuotteet tulee säilyttää ja kuljettaa tietyssä lämpötilassa. Jos kuljetusauton jäähdytyslaite hajoaa, saattavat tuotteet mennä pilalle. Kuljetusreitit ja kuljetettavat määrät tulisi suunnitella niin, että kuljettajalla on mahdollisuus

viedä tilaukset asiakkaille ilman, että tuotteiden laatu kärsii, vaikka jäädytyslaite hajoaisi kesken matkan.

Tahattomat virheet voidaan laskea riskeiksi. Yritys voi kohdata näitä monessa asiassa, mutta eniten tahattomia virheitä sattuu todennäköisesti tuotteita luovuttaessa ja laskuttaessa. Monet maksavat käteisellä ja kiireisinä päivinä voi tulla laskuvirheitä. On myös mahdollista, että annetaan asiakkaalle enemmän tai vähemmän lihaa, kuin he ovat tilanneet. Tähän voidaan varautua kouluttamalla henkilökunta pitämään tarkkaa kirjaa, miten paljon kullekin asiakkaalle menee ja kertomalla, että he ovat vastuussa oikein laskuttamisesta. Jos rahaa puuttuu, he ovat velvollisia siitä keskustelemaan asiakkaan kanssa tai maksamaan puuttuvan osan omasta palkastaan. Näin vältetään myös tahallisia väärin veloituksia.

Yhtenä riskien hallintakeinona voidaan pitää niiden välttämistä toisena kokonaan niiden poistamista. Poistamisen edellytyksenä on, että riskin aiheuttanut syy voidaan täysin poistaa esimerkiksi luopumalla riskialttiista toimintatavasta. Tietyn riskin poistaminen vaikuttaa yrityksen riskikuvaan ja saattaa muodostaa uusia riskejä. Täysin riskittömän tuotantoprosessin, koneen tai materiaalin kehittäminen on harvoin mahdollista ilman kohtuuttomia kustannuksia. Esimerkiksi tuoteturvallisuuden parantaminen saattaa tulla yritykselle kalliimmaksi kuin vahinkojen korjaaminen. (Suominen 2003, 101.) Yrityksen mahdollisia riskejä analysoitaessa ja niihin varautuessa onkin tärkeää ottaa huomioon, mitä kaikkia asioita kannattaa vakuuttaa, minkälaisista asioista selvittää itse, mikä on minkäkin riskin todennäköisyys tapahtua ja kuinka mittavat kustannukset niistä tulee tapahtuessaan. Näin yritys ei ylikorosta riskien mahdollisuutta ja käytä liikaa resursseja niiden välttämiseen.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön toimeksiantona oli tehdä alusta loppuun liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle Bahrainin kuningaskuntaan. Haasteita muodostui pitkin opinnäytetyöprosessia. Suurimpia olivat salaiseksi luokiteltu materiaali, tuntematon kulttuuri ja sen tavat sekä liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen vieraalla kielellä. Apua saimme kuitenkin toimeksiantajalta ja paikallisilta yhteistyökumppaneilta. Tutustumalla teoreettiseen puoleen Suomessa pysyimme yhdistämään kirjallisen tiedon ja yrityksen hallituksen päätelmät kattavaksi ja realistiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi.

Aluksi selvitimme, millainen on hyvän liiketoimintasuunnitelman runko ja mitä se pitää sisällään. Päädyimme käyttämään Friendin, Zehlen ja Blackwellin tapoja kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma. Kokosimme näiden kolmen kirjailijan tuotoksista toimeksiantajan yritystä eniten hyödyntävän lopputuloksen. Liiketoimintasuunnitelma oli luokiteltu salaiseksi, emmekä sen

tähden maininneet myöskään yrityksen nimeä. Kävimme opinnäytetyön teoriaosuudessa erittäin suurpiirteisesti ja kapea-alaisesti läpi toimeksiantajan yrityksen tietoja.

Opinnäytetyö painottui analyysihin, strategiaan ja taloudellisiin tietoihin. Strategia-analyysissä kävimme läpi nykytila-, SWOT-, asiakas-, kilpailija-, markkina- ja ympäristöanalyysin. Näiden perusteella pystyimme hahmottamaan toimeksiantajan yrityksen strategisen suuntauksen. Riskianalyyssissä pohdimme yritykselle vaihtoehtoja, kuinka he voivat välttää tai minimoida yleisimmät riskit, joita heihin saattaa tulevaisuudessa kohdistua. Strategiassa otimme huomioon yrityksen yleisen strategian ja sen lisäksi markkinointistrategian. Tulos- ja taselaskelmissa keskityimme tärkeimpiin tunnuslukuihin ja näytämme yksinkertaisen pohjan, jota yritys voi käyttää toimintojensa kirjaamiseen.

8.1 Johtopäätökset

Yritykselle saatiin tehtyä käytännöllinen liiketoimintasuunnitelma, joka antaa niin hallitukselle kuin rahoittajillekin realistisen kuvan yrityksen toimintatavoista ja markkinamahdollisuuksista. Yksinkertaisen taloudellisen laskelman perusteella yrityksen tulevaisuuden näkymät olivat erittäin positiiviset. Näkymiä tukivat myös markkinoiden nykytilanne ja tulevaisuuden suunta sekä kilpailun vähyys. Koska toimeksiantajalla on jo menestyksestä kokemusta kyseisestä alasta Suomessa, pystyy hän hyödyntämään aiemmin opittuja toimintamalleja, joita kohdemarkkinoilla ei ole ennen käytetty.

Toimeksiantajan yritys saa tästä opinnäytetyöstä hyvän liiketoimintasuunnitelman rahoitusta hakiessaan ja kirjallisen suunnitelman ensimmäiselle vuodelle sekä mahdollisesti vielä seuraaville vuosille ohjenuoraksi. On kuitenkin hyvin tärkeää, että suunnitelmaa päivitetään ja täydennetään jatkuvasti kun kokemusta markkinoilta kertyy. Toimeksiantaja on antanut palautetta, että yritys on erittäin tyytyväinen työmme tulokseen ja aikoo käyttää tekemäämme liiketoimintasuunnitelmaa nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi hyvän liiketoimintasuunnitelman luomista, rakennetta ja sisältöä. Syvemmin käsiteltäviksi valittiin ne osa-alueet, joita itse käytimme liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa. Lopputuloksena teoriaosuus käsittelee selkeästi liiketalouden eri osa-alueita liiketoiminnan suunnittelemisen näkökulmasta. Opinnäytetyö voi myös toimia apuna liiketoiminnan aloittamista tai kehittämistä suunnittelevalle henkilölle.

8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö on käyttökelpoinen ja prosessissa on tuotettu uutta tietoa ja materiaalia. Lopputulos on selvästi yritystä hyödyntävä, mistä toimeksiantaja on samaa mieltä. Prosessi on edennyt pääosin johdonmukaisesti ja se on raportoitu selkeästi sekä jäsentyneesti. Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti ja monipuolisesti sekä suomen- että englanninkielisiä lähteitä. Prosessissa käytettiin pääosin kirjalähteitä, mutta myös hieman verkkolähteitä käytettiin ajantasaisimpien tietojen saamiseksi. Toimeksiantajaan on oltu jatkuvassa yhteydessä työn etenemisestä ja eri osa-alueiden yksityiskohdista.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin annetun aikataulun puitteissa. Siitä on selvä hyöty toimeksiantajalle ja hänen tulevalle liiketoiminnalleen. Teoriaosuus on informatiivinen, selkeä ja sen voidaan katsoa olevan opettavainen lukijalle. Opinnäytetyö on osoitus opintojemme hyödyllisyydestä sekä osaamisestamme.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaker, D.A. 2005. Strategic Market Management. 7. painos. Yhdysvallat, Westford: Courier Westford Inc.

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.

Blackwell, E. 2011. How to prepare a business plan. 5. painos. Intia: Replika Press Pvt Ltd.

Blackwell, E. 2008. How to prepare a business plan. 5. painos. Intia: Replika Press Pvt Ltd.

Burrow, J.L. 2009. Marketing. Yhdysvallat, Mason: South-Western Cengage Learning.

Friend, G. & Zehle, S. 2004. Guide to Business Planning. Italia: Legoprint.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Karisto.

Hooley, G.J., Piercy, N. & Nicolaud, B. 2008. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Yhdistynyt Kuningaskunta, Essex: Pearson Education Ltd.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. 8th edition. Italia: Rotolito Lombarda.

Juholin, E. 2002. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto.

Jylhä, E & Viitala, R. 2011. Liiketoimintaosaaminen. 1.-5. painos. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kotler, P. 2009. Marketing Management. Yhdistynyt Kuningaskunta, Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, P. 2011. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. Yhdysvallat, Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Kuusela, H. 2002. Markkinoinnin haste. 1.-3. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Lancaster, G. & Reynolds, P. 2005. Management of Marketing. Yhdistynyt Kuningaskunta, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Masterson, R. & Pickton, D. 2010. Marketing: An Introduction. Yhdistynyt Kuningaskunta: Ashford Colour Press Ltd.

Meldrum, M. & McDonald, M. 2007. Marketing in a Nutshell: Key Concepts for Non-specialists. Yhdistynyt Kuningaskunta: Elsevier Ltd.

Porter, M.E. 2008. On competition. Yhdysvallat, Boston: Harvard Business School publishing.

Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi - Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu.

Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma - Business Plan. Kuopio: Finvera Oyj.

Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Porvoo: Bookwell.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: 2003.

Zoltners, A.A., Sinha, P. & Zoltners, G.A. 2001. The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance. Yhdysvallat, New York: AMACOM.

Verkkolähteet

Balance consulting. 2014. Omavaraisuus-%. Viitattu 21.4.2014.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/omavaraisuusaste>

Investing Answers. 2014. Return on equity (ROE). Viitattu 21.4.2014.
<http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/financial-statement-analysis/return-equity-roe-916>

Investopedia. 2014. Return on investment - ROI. Viitattu 21.4.2014.
<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

Trading Economics. Bahrain Economic Indicators. Viitattu 21.4.2014.
<http://www.tradingeconomics.com/bahrain/indicators>

Valuatum. 2014. ROI (Return on investment) eli sijoitetun pääoman tuotto. Viitattu 21.4.2014. http://www.valuatum.com/dictionary/ROI_fin.shtml

Kuvat

Kuva 1: SWOT-analyysi toimeksiantajan yrityksestä.....	12
Kuva 2: Kilpailijoiden ymmärtäminen (Aaker 2005, 65).	15
Kuva 3: Ansoffin kasvumatriisi (Lancaster & Reynolds 2005, 42).	17
Kuva 4: Viisi kilpailuvoimaa (Porter 2008, 4).	21
Kuva 5: Markkinointistrategian luontiprosessi (Friend & Zehle 2004, 99).	23
Kuva 6: 4P-mallin kilpailukeinot (Kotler 2009, 17).	25
Kuva 7: Hinnoittelu (Masterson & Pickton 2010, 363).	26
Kuva 8: Esimerkki yksinkertaisesta tulos- ja taselaskelmataulukosta.	31
Kuva 9: Riski = laajuus x todennäköisyys (Suominen 2003, 21).	34

Taulukot

Taulukko 1: Kilpailija-analyysi toimeksiantajan yrityksen kilpailijoista	14
Taulukko 2: Ympäristöanalyysi toimeksiantajan liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ..	19

Liitteet

Liite 1: Salainen	44
-------------------------	----

Liite 1: Salainen